

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-



كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بنقاوس - باتنة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنمية

إعداد الطالب :
بوترعة موسى

إشراف الأستاذ الدكتور:
مصطفى عوفي

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
خالـد حامـد	أستاذ محاضــر	العربي التبسي تبسـة	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	الحـــاج لخضر باتنة	مشرفا و مقررا
محمد المهدي بن عيسى	أستاذ محاضــر	قاصدي مرباح ورقلـة	عضوا مناقشا
حسين لوشن	أستاذ محاضــر	الحـــاج لخضر باتنـة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2011/ 2012م

شكر وعرفان

بعد بسم الله و الشكر لله و الصلاة و الســلام على رسول الله :

لا يسعني في هذا المجال إلا أن أتقدم بالشكر و العرفان للأستاذ الدكتور

عوفي مصطفى

على قبوله الإشــراف على عملـــي ثو على مـلاحظاته القيـمة التي أنارت دربــي، فله مني

كل العــرفان و التقدير

و أتوجــه بالشكر الجزيل إلى جمــيع مــوظفي المؤسسة الاستشفائيـــة نقاوس

كما لا يفوتني في هــذا المـقام أن أشكر الأستاذة الفاضــلة، لغويل سميرة و الأستاذ جفالي

و جميع أساتذتي الكرام و كـــل من ساعدني على إنجاز هذا العمل ، جزاهم الله خيرا، و فتح

لهم أبواب الأمان و الجنة.

إهداء

أهـدي هذا العمـل المتواضـع إلى :

- الوالديــن الكريميــن اللذان علماني أجمل معاني الحيـاة ووهباني حبـا كبيرا، ووقفا إلى جانبي طوال الوقت، أسأل الله أن يوفقــني وإياهما لما فيه الخيـر والصلاح.
- جميـع إخوتي وأخواتي، وإلى جميع أفراد عائلة "بوترعـــة "ببلدتي الرحبات ورأس العيـون
- جميـع أساتذتي وزملائي في الدفعـة
- أساتــذة وموظفي وتلاميــذ ثانوية 45 معدومــا بوسلام ولاية سطيـف

بوترعة موسى

فهرس الموضوعات

الموضوع

الفصل الثالث: الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الرابع: الحوافز و أثرها على السلوك و الأداء في العمل.

الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج

فهرس الأشكال

فهرس الجداول:

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر و التطوير و هم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة ، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور و علاقة المورد البشري بالأداء من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين إيجابا أو سلبا .

و من المعلوم فإن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي و العمل بأن يصل العاملون بأدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير و توظيف العمالة الجيدة و المؤهلة و الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءاتهم و قدراتهم في الأداء، و العمل على إثارة رغباتهم و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب و المطلوب،و أن أداء الفرد و كفاءته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه، و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات، و التي يكتسبها بالتعلم و التدريب ، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

إن الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز تؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة، فالحوافز توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل للعامل أيا كان مجاله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام، و تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقاتهم و قواهم العقلية و الجسدية لتحقق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفع العامل إلى المثابرة في عمله و تجعل كفاءته عالية، و كما حفل مفهوم التحفيز بالكثير من النظريات المختلفة والمتنوعة وتباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات نحو الحوافز و أهميتها و تأثيرها المباشر و غير المباشر في دفع سلوك الأفراد و الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين و الأسس التي بموجبها يتم وضع أنظمة فعالة للحوافز وكيفية التغلب على معوقات تطبيقها.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز و أثرها في تنمية الموارد البشرية ، و يقع البحث في و ستة فصول بالإضافة إلى المقدمة.

القسم الأول: يمثل الإطار النظري للدراسة و الذي يشتمل على أربعة فصول نعرضها كالآتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة و يضم تحديد الإشكالية و فروض الدراسة، أهداف الدراسة و أهميتها بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، و كذا تحديد المفاهيم مع عرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للحوافز و يشتمل على ما يلي:

تحديد المفاهيم المرتبطة بالحافز ، معايير منح الحوافز و أهميتها ، مراحل تصميم نظام الحوافز و متطلباته ، أنواع الحوافز ، صور و أشكال المحفزات .

الفصل الثالث: الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية: و يحتوي على العناصر التالية:

وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية، المقاربة العلمية للموارد البشرية، العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، آليات تنمية الموارد البشرية، عمليات تنمية الموارد البشرية.

الفصل الرابع: بعنوان الحوافز و أثرها على السلوك و الأداء في العمل و يضم العناصر التالية:

النظريات المفسرة للسلوك الإنساني و الحوافز، وكذا أثر نظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين، و أخيرا طرق التقييم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.

القسم الثاني: يمثل الجانب الميداني من البحث ، وقد احتوى على فصلين على النحو الآتي:

الفصل الخامس: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة ،حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، إضافة إلى ضبط العينة و خصائصها ، و كذا المنهج المستخدم في الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات .

الفصل السادس: و هو خاص بتحليل البيانات الميدانية و تفسيرها، تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة وفقا للفرضيات ، وصولا إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولا: تحديد الإشكالية.

ثانيا: أهمية الدراسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

رابعا: أهداف الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا:تحديد المفاهيم.

سابعا: الدراسات السابقة.

أولا: تحديد الإشكالية

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عددا من التغيرات الأساسية و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم و النمو، كذلك أثرت تلك التغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات الاجتماعية ، و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، حيث تبنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

و ترجع استجابة الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية الموظف و مدى أهمية هذا العنصر في الإنتاج أو العملية الإنتاجية و ضرورة العمل على حمايته و رعايته هو و أفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطورا في إمكانياتها وقدراتها في العملية التنظيمية إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الأفراد .

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من التخطيط والإعداد و التوجيه و التحفيز و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور عن طريق التدريب و التحفيز و لعل أبرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالعنصر البشري باعتباره حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها . و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي له في مجموعة الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد.

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي ، فالإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تكوينه و إسناد العمل المتوافق

مع مهاراته و رغباته و كفاءته فإنه يؤدي عمله على أحسن وجه و يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا حصل على الحوافز و المكافآت و التشجيعات.

و يتلخص المنطق الأساسي للإدارة الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير ، و لذلك فإن مفاهيم الإدارة الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد التقليدية، فالإدارة التقليدية تتعامل مع العنصر البشري على أنه آلة و قيد ، و اتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات ، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل ، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، و اتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

و بظهور مجموعة من التغيرات و التطورات و التي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق و تحرير التجارة الدولية و الاتجاه نحو العولمة ، التحولات السياسية و التوجه نحو الديمقراطية ، كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة و بحث الإدارات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري و في النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه و تنميته و فرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب ،أن تؤخذ كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

و لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية ينبغي ترجمة نتائجها إلى واقع علمي ووضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي، و على هذا يجب أن يمنح الدارس بعد تدريبه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل ، و إحداث الحوافز التي تحرك دوافع الإنسان و إعطائه كل ما يمكن إعطاؤه من

ولاء ووقت وجهد للإدارة لتحقق أهدافها عندما تحقق غايات العمال في العمل كالترقية أو زيادة في الأجر أو التأهيل و غيرها، فلا أحد منا ينكر أهمية الحوافز في حياة الفرد ، فهي إحدى مقومات العمل و بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق كامل أهدافها ، فمن خلال الحوافز و بجانب توافر الإمكانيات المادية و خبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله يمكن للمؤسسة الوصول للنتائج المخطط لها ، كما أنه عن طريق الحوافز يمكن للمؤسسة أن تعبر للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و إتقانه لعمله، فلا يمكن للمرفق العمومي أو المؤسسة النجاح في تأدية رسالتها في غياب الاستخدام الأمثل و الرشيد للموارد البشرية ، و العمل المتواصل على تثمينها و تنميتها و رفع قدراتها ، و مدها بالإمكانيات المادية ووسائل العمل الضرورية لتحسين مرد ودية و نوعية الخدمة ، فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع ، كونه مصدر بعث و إشعاع و نماء و تقدم و تطور في أي مرفق كان .

على ضوء ما تقدم يتبلور لنا التساؤل الرئيس للإشكالية كالآتي:

إلى أي حد يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية ؟

ثانيا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية موضوعا مهما حيث يعد العنصر البشري هو المبدع و المبتكر في تحقيق عملية التنمية داخل المؤسسة و أصبح محل عناية واهتمام لا كمحور بشري فحسب ، و إنما لما يتمتع به من قدرات إبداعية و مؤهلات و مهارات قابلة للاستثمار و الاستغلال لتحقيق العديد من الأهداف و الغايات المرسومة سلفا، و نظرا لأهميته تولي الإدارة الحديثة اهتماما بالغا بقضايا الأفراد باعتبار أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية و مؤهلات علمية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية ، و لذلك نجد أن المحور الأساسي في الفكر الإداري هو إعطاء الفرصة للقوى العاملة والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و من ثم فإن الحقيقة المهمة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر ، بل لا بد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التحفيز و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة هذه الموارد بالتناسق مع استراتيجيات الإدارة، و بناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع

تتلخص الأسباب التي دفعتني للبحث في موضوع دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

1-بروز النقابات العمالية كشريك اجتماعي تطالب السلطات بالزيادة في الأجور، والحق في نظام التعويضات ،و إصدار القوانين الخاصة بالقطاعات ، و حق العمال في الترقية و التأمين و غيرها من أشكال و صور المحفزات.

2-أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية موضوعا هاما في حقل الدراسات السوسيولوجية.

3-غياب عوامل و صور التحفيز في أغلب المؤسسات العمومية مما يؤدي إلى غياب الاستثمار في كفاءة و مهارات العمال.

4-اهتمام المؤسسات بالجوانب المالية و التقنية للمؤسسة و تحديثها و إغفال الجوانب الإنسانية في الفرد.

رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف وراء العديد من البحوث التي يتناولها الكثير من الدارسين هو توضيح رؤية الباحث و المسار الذي يستوجب عليه إتباعه عند دراسته، فهو يضع جملة من الأهداف يسعى لتحقيقها.

و هذا البحث له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وهي:

- الكشف عن واقع العمال في المؤسسات العمومية.
- محاولة إبراز دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات الاجتماعية التي يعرفها المجتمع.
- إبراز جوانب العلاقة بين المتغيرين، الحوافز و الموارد البشرية.
- إبراز مكانة و أهمية العنصر البشري داخل التنظيم.
- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الهامة لتحقيق القدرة على التنافس ، باعتبار الموارد البشرية الأكثر تأثيرا و تأثرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسة.
- محاولة تشخيص بعض العوائق التي تحول دون الرفع من مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسات العمومية.

خامسا: فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات من أهم المراحل المنهجية في الدراسات السوسيولوجية،وتعرف الفرضية بأنها "إجابة مقترحة لسؤال البحث كما أنها تنبئ لما سنكتشفه في الواقع "كما تعرف كذلك بأنها "التكهنات التي يضعها الباحثون لمعرفة الصلات بين النتائج والأسباب،كما أنها قضايا تصورية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات والأفكار "

وتمت صياغة فرضيات موضوع دراستنا كالآتي :

1- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد العاملين يكفي لتطوير و تنمية طاقاتهم و مهاراتهم في العمل.

2- الحوافز و المكافآت المقدمة للمستخدمين تؤثر على سلوكهم و أدائهم في العمل .

3- يساهم نظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين بالمؤسسات الإستشفائية.

سادسا: تحديد المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية للبحث العلمي، لأنها تضفي عليه الدقة و الوضوح سواء بالنسبة لأهداف البحث أو خطواته، و تعرف المفاهيم على أنها "الصورة الذهنية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث"[1] كما تعرف بأنها " تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها."[2]

و لإزالة الغموض في هذه الدراسة وتوضيح الرؤية نتناول المفاهيم ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة و هي:

- **الحوافز.**

---

(1) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 56.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراويو آخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2006،ص 158.

- **تنمية الموارد البشرية.**
- **الدور.**

1- الحوافز:عرفت الحوافز بعدة تعريفات نذكر منها:

- الحوافز:" مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية .إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه." [1]
- يشير هذا التعريف إلى العوامل المادية و المعنوية التي تثير سلوك الفرد و تدفعه لأداء عمل على أكمل وجه، و بالتالي فهذا التعريف يركز على الجانب المادي والسلوكي في الإنسان.
- الحوافز هي" الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في إشباع الحاجات ." [2]
- يعرف ' برلسون ' و 'تسايز' التحفيز بأنه " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه هو الوصول إلى تحقيق أهداف معينة." [3]

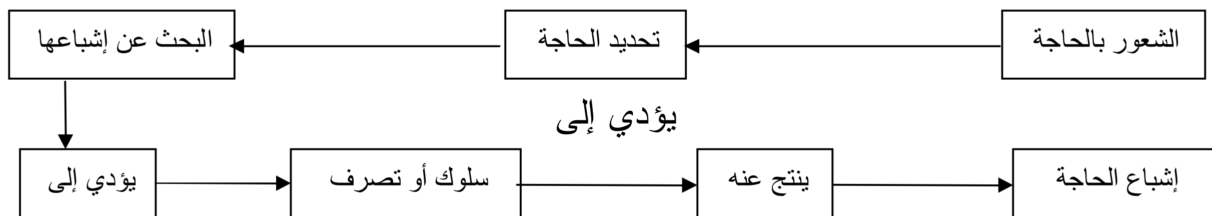
يشير هذا التعريف إلى الرغبات أو الحاجات الغير محققة و التي يسعى الفرد بحاجته إلى إشباعها ، فالتحفيز من خلال هذا التعريف يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ، ثم يتصرف الفرد بسلوك يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة ، و الشكل التالي يوضح ذلك:

---

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،دار وائل للنشر،عمان ، الأردن،ط2005،2،ص255.

(2) مراد زعيمي و آخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية،دار قرطبة،الجزائر،ط2008،1،ص120.

(3) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية،دار تهامة للنشر،جدة،ط1985،3،ص550.



الشكل رقم(1) يمثل مراحل إشباع الحاجة

المصدر : مدني عبد القادر علاقي : الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، دار تهامة للنشر و التوزيع . جدة ، ط 3 . 1985 ص 551 .

- يعرفها علي السلمي بأنها" العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و تؤثر على سلوكه "[1]
- و يعرفها كذلك بأنها: "مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية و كفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا " [2]
- من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى التعريف الإجرائي الآتي:

الحوافزهي:"جملة العوامل و القيم المادية و المعنوية كالمنح و المكافآت و الترقية وتحسين الظروف الفيزيقية في العمل و غيرها و التي تثير القوى الكامنة في الأفراد قصد تشجيعهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة".

2- تنمية الموارد البشرية:

- تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها :" إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع ،على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده." [1]

---

(1) صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص289.

(2) محمد علي السلمي: الحوافز " المنظمة العربية للعلوم الإدارية"،1983،ص15.

- تنمية الموارد البشرية هي :" تنمية شاملة للقدرات الذاتية و زيادة مهارات ومعارف عموم أفراد المجتمع." [2]

- يعرفها أحمد منصور بأنها :" أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات والكفاءات البشرية،في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية،ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ،أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ،تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج ، و هي كذلك وسيلة فنية تمنح لإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية ،تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية ،و تمنحه الفرصة إعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه ومرؤوسيه.". [3]

- تنمية الموارد البشرية هي :" عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية و الجسدية لزيادة قيمتها و رفع الإستغلال المثل لكافة الموارد الإقتصادية." [4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي " تنمية الموارد البشرية هي تنمية مهارات و قدرات العاملين عن طريق التدريب و التحفيز و التأهيل قصد رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة."

3 - مفهوم الدور :

---

[1] ،(2) علي أحمد : تنمية رأس المال البشري ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، 2010 ص5.

[3] أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 195.

[4] علي أحمد : المرجع نفسه، ص5.

- الدور هو" رباط اجتماعي يحدد توقعات و التزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية ، وعلى سبيل المثال الفرد عندما يكون معلما في المدرسة يقوم بدور المعلم ، و يعتبر الدور مهم جدا بسبب توجيهه الأفراد عن كيفية تصرفهم و إنجاز أنشطتهم فهو يمثل طابعا اجتماعيا و هكذا فإنه يتبع أنماط منتظمة"(1)

يشير مفهوم الدور حسب هذا التعريف إلى أنماط متكررة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل.

- الدور" نموذج يتركز حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ، و يتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه" (2)

- و المقصود من هذا التعريف أن الدور هو عبارة عن المكانة الاجتماعية للفرد داخل المجتمع، و تضم هذه المكانة جملة من الحقوق و الواجبات الفردية ، وأداء هذه الواجبات و القيام بالحقوق معناه القيام بالدور .
- و يعرف الدور كذلك من خلال" مجموع الخدمات التي يضطلع بها الدور في الجماعة ، و بين من يقوم وراء هذا الدور ، و المهم من وجهة نظر الجماعة هو مجموع الخدمات ، و من وجهة نظر الفرد هو الدوافع و كيف تجد ما يرضيه من خلال دوره ، و يعتمد دور الفرد في الجماعة على أدوار الآخرين فيها بحيث نجده يتغير تبعا لحدوث أي تغير فيه" (3)

مما سبق يمكن تعريف الدور كالأتي : الدور هو "مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة.

سابعا: الدراسات السابقة

(1) معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان، 2000،ص 362.

(2) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005،ص 390.

(3) إبراهيم مذكور و آخرون : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر 1975،ص267.

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي تعتري البحث، كما أن الدراسات السابقة يمكن أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمانية و مكانية مغايرة و تشكل في مجموعها تراكما معرفيا يفيد البحث العلمي عموما.

لهذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة و التي سبقت موضوعنا، و يتم عرضها فيما يلي.

1-حوافز العمل في الصناعة:

من إعداد الباحث معمر داود، رسالة ماجيستر تحت إشراف الدكتور خير الله عصار، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1986، 1987، تمت هذه الدراسة بمركب التجهيز و تتميم الصوف بخنشلة، عالجت مسألة الحوافز التي تضمنها تطبيق القانون العام للعامل، منطلقة من الإشكالية التالية:

ما هي الآثار السلبية و الإيجابية للحوافز بنوعيها مادية كانت أو معنوية على اتجاهات العمال نحو عملهم في الصناعة بالجزائر؟

و للإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحث الفرضية التالية:

- إن توفير الحوافز المادية و المعنوية للعمال يجعل اتجاههم ايجابيا نحو عملهم، وبالتالي يكونون راضين عن عملهم و يقوي ارتباطهم بالمؤسسة، و العكس صحيح.

المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة:

العينة:اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، حيث كتب اسم و رقم كل عامل على ورقة صغيرة، ووضع مجموع هذه الأوراق في كيس، ثم خلطت الأوراق، و في الأخير أقر الباحث نسبة 20 % من العمال أي 120 مبحوث من 600 عامل.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية: الاستمارة، الملاحظة، السجلات و الوثائق.

النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- استفادة العمال من تطبيق القانون العام للعامل يعد حافزا معنويا ايجابيا للعمال، و يحتمل أن يكون ساهم في استقرار العمال إلى حد ما.
- أغلب العمال راضون عن عملهم غير أن الارتباط بالمؤسسة يعود في الأصل إلى المرتب فقط.
- توجد شروط أخرى ينبغي توافرها لتحسين الاتجاه كالاهتمام بالعامل، ومحاولة التعرف على مطالبة و ما يرغب فيه.

وظفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية على اتجاهات العمال وسلوكاتهم في العمل، و كذلك معرفة أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

1- دراسة بعنوان" أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا" من إعداد الباحث سومر أديب ناصر بإشراف الدكتور علي ميا و الدكتور لطيف زيود ، و هي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بجامعة تشرين – سوريا- السنة الجامعية 2003-2004 م ، تمت هذه الدراسة بشركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، وقد صاغ الباحث فرضياته كالآتي:

- إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية.

- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و منهج المسح الإحصائي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية.

و للتحقيق من صدق الفرضيات أو عدمها اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات منها:

الاستمارة ، و التي تتضمن مجموعة من الأسئلة ، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للتأكد من دقة الإجابات الواردة في الاستبيان حيث تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في قطاع النسيج في الساحل السوري يبلغ حجمها 700 عامل موزعين على 4 شركات هي: الشركة العامة للخيوط القطنية ، شركة جبلة للغزل ، شركة نسيج اللاذقية ، شركة غزل جبلة الجديد.

وظفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين مستواهم ، والرفع من أدائهم، كما ساعدتنا هذه الدراسة في فهم العلاقة الترابطية بين أنظمة الأجور و مستويات الأداء في المؤسسات العمومية.

2-دراسة الباحثة جبارة سامية بعنوان " رضا الأستاذ الجامعي و علاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية بإشراف الدكتور بلقاسم بوقرة السنة الجامعية 2008/2007 م جامعة باتنة .

عالجت هذه الدراسة الرضا الوظيفي للأستاذ، باعتبار الرضا هو العامل الأساسي في استقرار الفرد و فعاليته داخل المؤسسة التي يعمل بها، كما أن إحساس الأستاذ بالرضا يخلق له الدافعية للإنجاز و الأداء العالي و هذا ما يعطي الجامعة دفعا قويا لتحقيق أهدافها ، و نظرا لتعدد العوامل المسببة للرضا ركزت الباحثة على العوامل الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من بينها الأجور و الحوافز بشقيها المادية و المعنوية، و كذا العوامل الاجتماعية.

انطلقت الباحثة في تحليلها للموضوع من الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي و أدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية؟

المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات و الحقائق و تصنيفها و تحليلها تحليلا دقيقا وصولا إلى التعميمات، كما تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض و تحليل البيانات ، ومن أهم الأدوات المنهجية التي استعانت بها الباحثة لجمع البيانات نذكر : المقابلة، و الاستبيان، الوثائق، السجلات.

العينة: اعتمدت الباحثة على الطريقة الاحتمالية لاختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية ممثلة بـــ 120 مفردة أي بنسبة 8%من مجتمع البحث المقدر بـــ 1499 مفردة.

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أغلب الأساتذة الجامعيين يشعرون بعدم الرضا عن مجموعة من العوامل المادية والاجتماعية و التنظيمية التي تتعلق أساسا بالأجور و الحوافز و علاقات العمل والتي من شأنها التأثير على أدائهم.
- عدم رضا الأستاذ الجامعي عن الأجر و الحوافز المقدمة له.
- أن الأساتذة الجامعيين يشعرون بعدم الرضا عن العمل لأسباب و عوامل مادية واجتماعية ، تنظيمية و بيداغوجية، و هي عوامل وقائية تتعلق بالوظيفة و عدم توافرها في بيئة العمل يؤدي إلى عدم الرضا كونها ضرورية لضمان حد أدنى لدرجة إشباع الرغبات.

وظفت هذه الدراسة لتوجيه خطوات البحث و تسليط الضوء على بعض الجوانب المحددة لمستوى الرضا و المؤثرة في أداء العاملين، و ذلك بالتركيز على الأجور وسياسة التحضير التي يجب أن تتناسب مع الظروف الاجتماعية للعاملين.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للحوافز.

تمهيد

أولا: تحديد المفاهيم المرتبطة بالحافز

1- الدافع

2 – الحاجة

3 - الغريزة

ثانيا: معايير منح الحوافز و أهميتها

- معايير منح الحوافز

- أهمية الحوافز

ثالثا: مراحل تصميم نظام الحوافز و متطلباته

1 - مراحل تصميم نظام الحوافز

2 - متطلبات نظام التحفيز الجيد

رابعا: أنواع الحوافز

خامسا: صور و أشكال المحفزات

تمهيد:

إن من بين الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة و متباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء و الباحثين، محاولين في ذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه هذه الحوافز لما لها من أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و لا سيما بالنسبة للفرد العامل، فهي توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل أيا كان مجال عمله، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، و كذا تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله و تجعل كفاءته عالية.

لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم و استقرارهم و مساعدة المنظمة على النجاح و البقاء.

و الحوافز بصفة عامة تتطلب شروط و معايير و أسس و مراحل تتبع داخل التنظيم من أجل إنجاحها، و هو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالحافز و أنواعه ، و كذا أشكال و صور المحفزات.

أولا: تحديد المفاهيم المرتبطة بالحافز:

نشير هنا إلى أنه كثيرا ما تردد في حياتنا اليومية مفاهيم كمرادفات لمعنى الحافز ، ولكنها من حيث الأصل و المصدر أو المعنى تختلف فيما بينها ، و من هذه المفاهيم : الغريزة ، الحاجة ، الدافع ، السلوك ، و سنتعرض لها بشيء من التفصيل فيما يلي :

1- الدافع : كلمة دافعية la motivation لها جذورها في الكلمة اللاتينية movere و التي تعني يدفع أو يحرك to move في علم النفس، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك .[1]

و فيما يلي عرض لأهم تعاريف الدافع:

- يعرف كل من بورتر و تسير الدوافع بأنها " مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة و الاتجاه ، و الحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل." [2]

- "الدافع هو القوة الداخلية التي تبعث على النشاط." [3]

هذا التعريف يسوي بين الحاجة و الدافع، حيث أن الحاجة هي أيضا قوة داخلية تبعث الفرد لانتهاج سلوكات معينة قصد إشباع حاجاته.

الدافع : هو حالة اختلال التوازن النفسي و العضوي لدى الكائن يحدد سلوكه التالي جزئيا من حيث وجهته و شدته ".[4]

يشير هذا التعريف إلى أن الدافع بصورة عامة هو نتاج لمؤثرات تدفع الفرد للقيام بسلوكات معينة ، و هذا التعريف يغلب عليه الطابع النفسي و العضوي للفرد.

وفي الأخير يمكن إعطاء التعريف الآتي للدوافع:

---

(1) مراد زعيمي و آخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 149.

(2) عماد الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث ، منشورات جامعة قاريونس ،بنغازي،ط1995،1،ص37.

(3) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل،دار قرطبة، الجزائر ط2007،1،ص52.

(4) نور الدين تاوريرت : إشباع الحاجات و علاقته بالتكيف المهني ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2004،ص 184.

" الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات و الحاجات و القوى الداخلية المحركة للسلوك الإنساني قصد تحقيق أهداف معينة،أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني و يحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك و شدته و طبيعته."

2- الحاجة :

يعرفها الأستاذ تغزي أمحمد:

- الحاجة : "حالة من التوتر الداخلي تنشأ شعوريا أو لا شعوريا لسبب عضوي أو نفسي أو اجتماعي ، تدفع سلوك الشخص الذهني أو الحركي و توجهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية للتخفيف من الحاجة أو إشباعها ."[1]

- عرفت الحاجة بأنها :" حساسية خاصة بالجسم الإنساني و رغبة ملحة في الجسم لشكل الحاجة. "[2]

ويرى محمد أحمد الزغبي أن مفهوم الحاجة ينطوي على 4 أبعاد متداخلة فيما بينها هي: [3]

- **البعد** 1: الحاجة هي المأربة أو الشيء الذي نحتاج إليه سواءا كان ماديا أو غير مادي.

- **البعد** 2: الموقف النفسي الفكري للفرد والمجتمع حيال الحاجة فالطعام مثلا حاجة غيابه يؤدي للجوع .

- **البعد** 3:استعمال مفهوم الحاجة على نقيضه الجدلي وهو اللاحاجة، و هكذا تصبح الحاجة هي الفقرو العوزو البؤس .

- **البعد** 4 : الحاجة تعني الضرورة.

---

[1] تغزى أمحمد: الدوافع و الحاجات النفسية – الاجتماعية و أثرها على الاتجاهات الحديثة في تقييم العمل- ملتقى دولي حول الحاجات – جامعة وهران – أكتوبر 1981، ص12.

[2] مراد زعيمي و آخرون: مرجع سابق ،ص 119.

[3] محمد أحمد الزغبي:الإطار المفهومي للحاجة- ملتقى دولي حول الحاجات الاجتماعية-جامعة وهران،981، ص-ص(4، 5).

- يعرفها murray بأنها " تكوين فرضي construct بين المثير و السلوك الناتج و هي العامل الذي يوجه السلوك إلى نهاية معينة " .

- ولعل أشمل تعريف للحاجات ما قدمه فاخر عاقل، حيث يعرف الحاجة بأنها " افتقاد أمر مفيد ومرغوب فيه، و أساس هذا الافتقاد يسبب اختلال التوازن في الفرد... وتكون الحاجة فيزيولوجية إذا كانت ذات صلة بالجسد ، كما تكون نفسية إذا ما اتصلت بالأفكـــــار و المشاعر ، و تكون اجتماعية إذا ما كانت ذات مساس بالعلاقات الاجتماعية." [1]

3- الغريزة :

- **الغريزة:** "حالة فطرية تثير بصورة منتظمة استجابة مركبة، نوعية من جميع الأفراد الذين ينتمون إلى نوع معين عند تقديم نمط مثير مميز." [2]

- **الغريزة** :"أنماط فكرية و معقدة عن الانعكاسات العضوية و الاستعدادات الدافعية للسلوك لدى أفراد النوع أو الجنس."[3]

- و يمكن تعريف الغريزة كالآتي: " بأنها ذلك الدافع الفطري للسلوك التلقائي غير الواعي لدى الكائن الحي بما من أجل التكيف مع البيئة المحيطة به عن طريق تلبية الحاجات الفردية لهذا الكائن سواء كانت حاجات عضوية أو وجدانية."

---

(1) ، (2) نور الدين تاوريرت : مرجع سابق ،ص 183.

(3) تغزى أمحمد: مرجع سابق، ص13.

ثانيا:معايير منح الحوافز و أهميتها :

1- معايير منح الحوافز:

إن قياس و دراسة الآثار الفعلية لنظام معين يعتمد على عدة معايير و مؤشرات يمكن أن تقيم أنظمة الحوافز على أساسها و هذه المؤشرات هي : الأداء ، المجهود ، الأقدمية، المهارة.

1-1) الأداء :

تسعى كثير من المؤسسات و المنظمات إلى استخدام برامج تقييم الأداء للأفراد لتحقيق الأهداف التالية:[1]

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- معرفة مواطن الضعف في الأفراد حيث يتمكن من تكييف برامج التدريب مع طبيعتهم.
- اكتشاف ذوي المواهب و الكفاءات العالية.
- اتخاذ النتائج كأساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في التحكم في مرؤوسيهم .
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق و مقدار كفاية الشخصية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001 ، ص ص (327-328) .

2-1) المجهودات :

يصعب أحيانا قياس نتائج العمل و ذلك لأنه غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية ، و إن نتائج شيء احتمالي الحدوث ، و المقابل يمكن الأخذ في الحسابات مكافئة المجهود رغم أنها غير موضوعية في كثير من الأحيان .[1]

3-1)الأقدمية :

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و الذي ينجم عنها إتقانه لعمله نتيجة لتكرار ذلك العمل بصفة دورية و مستمرة و المهارة التي يكتسبها عبر الوقت و هذا يؤدي إلى إنتاج جودة أحسن بتكلفة أقل ووقت أقصر و لذا يجب مكافئة هذا العامل ، وتكون في الغالب في شكل علاوات.[2]

2- أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافزفيما يلي: [3]

1. تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين .
2. الاختيار الصحيح و الدقيق للحافز _ المادي أو المعنوي _ يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
3. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، و هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.

---

(1) إبراهيم عبد الهادي الميجي: الإدارة (مفاهيم ، أنواعها و عملياتها) ، الإسكندرية، مصر، 1998،ص256.

(2)، (3) إبراهيم عبد الهادي الميجي: المرجع نفسه،ص 257.

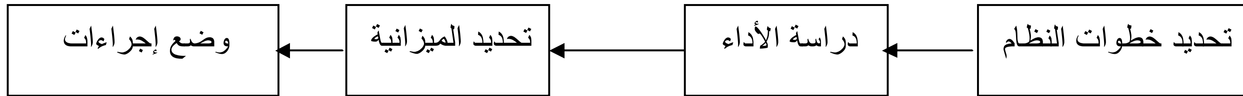
4. تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد و تحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

5. تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار و تطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

6. تحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز ، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و النزاعات العمالية و غيرها.

ثالثا:مراحل تصميم نظام الحوافز و متطلباته

1- مراحل تصميم نظام الحوافز: تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:



الشكل رقم (02) يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز.

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 مصر ص 257.

و يمكن شرح هذه المراحل كما يلي : [1]

1-**1**- **تحديد خطوات النظام** : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة ، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف .

[1] هيثم العاني: الإدارة بالحوافز ،عمان ، الأردن، ط1، 2007،ص ص (19، 20).

1-**2**- **دراسة الأداء:** هذه الخطوة تهدف إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .
- وجود ظروف عمل ملائمة .

1-3- **تحديد ميزانية الحوافز**: يقصد بها المبلغ الإجمالي الذي يغطي البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز و الجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، و العلاوات، و الرحلات و الهدايا و غيرها.

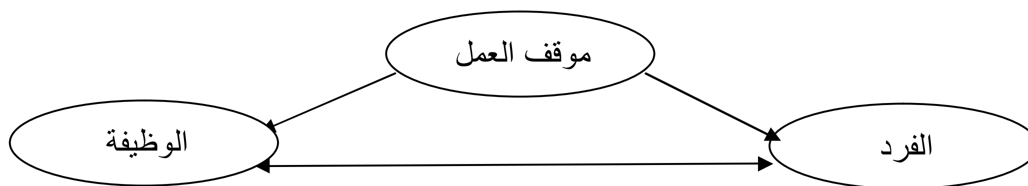
ب- التكاليف الإدارية: و هي التي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

جـــ- تكاليف الترويح: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الملصقات الدعائية والمراسلات، و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها .

1-4- وضع إجراءات النظام: و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة ، و هي تعنى بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه، و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه، و أنواع الحوافز و الجوائز، و توقيت تقديم الحوافز.[1]

مكونات نظام الحوافز:و يذهب كثير من الباحثين إلى أن منظمة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي : الفرد ،و الوظيفة و موقف العمل .

[1] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص261.



شكل رقم (3) يمثل مكونات منظمة التحفيز.

المصدر : خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر الأردن،ط 2،2005،ص258.

و حسب رأي خالد عبد الرحيم مطر الهيتي فإن منظمة التحفيز تتكون من خمسة مكونات أساسية هي:الفرد، والوظيفة، وموقف العمل، المنظمة، البيئة وحسب رأيه فإن مبرر إضافة المكونين الأخيرين(المنظمة ،البيئة) هي : [1]

1 - أن عملية التحفيز هي إدراك و شعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة ،فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة و العمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة و تصبح المنظمة العائلة الثانية، و الوظيفة هي المجال الآخر الذي يحتل أهمية لدى الفرد.

2 - إن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توافرت المواد التالية: [2]

أ- **الفرد و الوظيفة**: يقصد بها تناسب قدرات و معارف و قابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية .

ب- **الوظيفة و المنظمة**: أي أن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد .

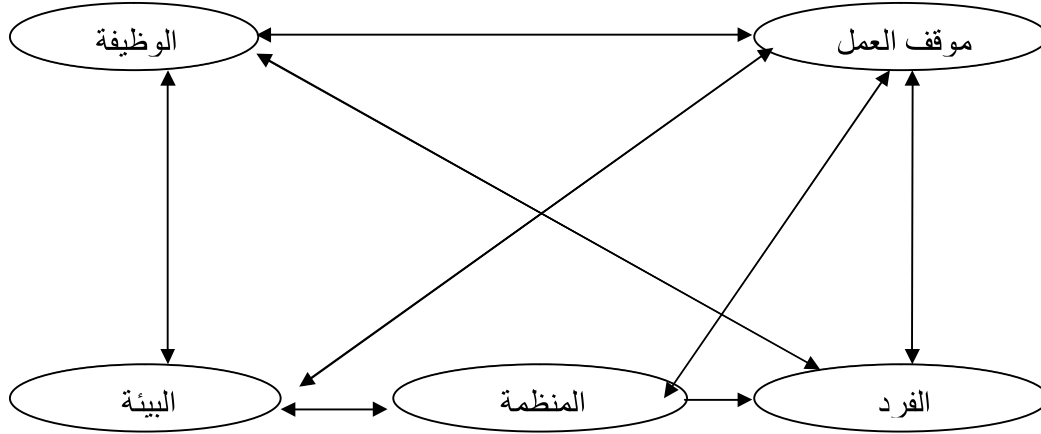
جـــ - **الفرد و المنظمة**: بمعنى تكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

[1]، [2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق ، ص ص (258، 259).

د – المنظمة و البيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات الموارد البشرية.

هـ - الفرد و الموقف : أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع المواقف .

3- يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة لدى الفرد العامل .



شكل رقم (4) يمثل مكونات منظمة التحفيز حسب خالد عبد الرحيم مطر الهيتي .

المصدر : إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص260.

2- متطلبات نظام التحفيز الجيد :

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز و من أهم المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي : (1)

- **ممارسات إدارية ناضجة**: تتمثل في توفير العوامل المؤثرة في أداء العامل.
- **تحديد حاجات العاملين** : بمعنى معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم .
- **تحديد قائمة الحوافز**: بمعنى اختيار الحوافز التي تقرر المنظمة استخدامها.
- **تحديد نظرة المنظمة للدوافع** : معناه تحديد أسباب الأداء الجيد .

(1) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية ،مديرية التشر لجامعة قالمة ،2004، ص 156.

- **و ضع واعتماد نظرية الحوافز**: بمعنى توضيحها واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور و المزايا و نظام الحوافز بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

و فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز: [1]

1. **البساطة**: معناه أن يكون النظام واضحا و مختصرا و مفهوما، وذلك في بنوده و صياغته و حساباته.
2. **التحديد**: أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة ، فلا يكفي أن نقول " ينتج أكثر" أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف و غيرها.
3. **يمكن تحقيقه**: أي احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
4. **يمكن قياسه**: أي أن تكون التصرفات و السلوك (الأهداف) و العوائد قابلة للقياس بسهولة.
5. **معايير الأداء**: يقصد بها وضع معايير للأداء و السلوك، و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة و يمكن تحقيقها.
6. **ربط الحافز بالأداء** : أي أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز.
7. **التقارب**: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الحافزة، و الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
8. **العدالة**: أي تناسب حوافز الفرد مع أدائه للعمل.
9. **الكفاية** : بمعنى أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين و بمثل.
10. **المشاركة** : أي مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز.

---

[1] أجمد ماهر : مرجع سابق، ص ص (252، 253).

رابعا: أنواع الحوافز :

اختلف العلماء و الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية و التنظيمات الصناعية و علم النفس على وضع تصنيف موحد للحوافز، لكن أغلب هذه التصنيفات تختلف في الشكل وليس في المضمون، فكل باحث يقسم الحوافز حسب المعيار الذي يعتمده، و سنورد فيما يلي عدة أنواع من التقسيمات للحوافز منها:

1 - تقسيم الحوافز حسب التطبيق :

1-1) الحوافز المادية : هي أشد الدوافع الإيجابية و أكثرها تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي و الحياتي الأساسي للعاملين [1]،أو هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الإطعام، الملبس، المأوى وغيرها .

و يأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة ابتداءً من المكافآت المالية و المشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من نظام التقاعد و التأمين،و العطل المدفوعة الأجر. [2]

و يرجع الباحثون اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية تعتمد على المال إلى حد كبير. [3]

ومن الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية:نذكر منها ما يلي: [4]

- يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد و ليس بجهود الجماعة.

---

[1] موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص178.

[2] ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيميي،دار المحمدية، الجزائر ،2003،ص 77.

[3] هيثم العاني: مرجع سابق ، ص25.

[4] صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 24.

- ينبغي ألا تستخدم الحوافز المالية بمفردها فقط، و لكن يفضل استخدام الحوافز غير المادية في ذات الوقت.
- يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا، بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة و ميسورة للعامل.
- يستحسن أن ترتبط الحوافز المادية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية ، ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله و جهده تعود عليه بالنفع فاختيار برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقا أو سبيلا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخبر.
- ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية يناسب ظروفها و طاقتها الإنتاجية و رصيدها المالي و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية و الخارجية.
- يجب ألا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية و الإكثار منها.

2-1) الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة ومتنوعة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع ، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر منها معنويا ، فالحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية وتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له ، و تحقيق التعاون بين زملائه .

و تعرف الحوافز المعنوية بأنها:" الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل الحاجة إلى التقدير و الاحترام و الثناء على جهوده ، ومن هذه الحوافز المعنوية فرص الترقية و التقدم و العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل و الإشراف ، وتساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل و إشعاره بالرضا تجاه عمله ، وإشباعه لحاجاته النفسية و الاجتماعية ، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من

جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين ، وفي هذا يشير الأستاذان فورم وميلز أن دوافع العمال لا ترتبط بالحاجات الاقتصادية فقط . [(1)]

طرق دفع الحوافز المعنوية:

من أهم طرق دفع الحوافز المعنوية ما يلي : [(2)]

- ü الألقاب و الأوسمة اعترافا بالانجازات التي حققها العامل.
- ü - خطابات الشكر و التقدير التي توجه للعامل.
- ü لوحات الشرف لتسجيل أسماء العمال المجدين.
- ü الاشتراك في الرحلات و الحفلات الترفيهية .
- ü التوجيه و التدريب و البعثات التدريسية و التربصات .
- ü فرص الترقية و التقدم.
- ü المشاركة في اتخاذ القرارات .

2– تقسيم الحوافز من حيث تأثيرها: تنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى قسمين هما:[(3)]

2-1 - الحوافز الايجابية: وهي التي تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه ، حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل مثل إعطاء وعود للمستخدمين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء.

2-2- الحوافز السلبية: وهي التي تدفع العاملين لتجنب سلوك معين و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

---

(1) معمر داود : منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت) ، مرجع سابق ، ص 40.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي و أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، ط2، 1999، ص 463.

(3) وسيلة حمداوي : مرجع سابق ،ص 157.

مثل التهديد بالفصل من العمل أو التنزيل في الدرجة ، و هي بمثابة ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة و غير الكفأة.

3-تقسيم الحوافز حسب طريقة الحصول عليها :

3- 1- الحوافز الفردية: و هي الموجهة لكل فرد على حدى.

3-2-الحوافز الجماعية: و هي الموجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

3-3-الحوافز على مستوى المنظمة: و تكون موجهة لجميع عمال المنظمة، الأرباح و ملكية الأسهم...الخ

خامسا:صور و أشكال المحفزات :

1- الأجر:

1-1)تعريف الأجر:

عرفت الأجور تعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

-الأجر في معناه الإقتصادي " يطلق على جميع أنواع و أشكال المكافآت التي يحصل عليها الفرد."[1]

-يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل " نتاج تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة التي تتمثل في طبيعة العمل و صعوبته و أهميته النسبية و جانبي العرض و الطلب من القوى العاملة و مستوى أداء الفرد الناتج عن قدرة العنصر البشري على العمل و الرغبة في البذل و العطاء فضلا عن مجموعة القواعد القانونية التي تنظم عملية دفع الأجور." [2]

-الأجر هو " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد " [3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

-الأجر هو العامل الأول و المحفز على العمل.

-الأجر هو المقابل المادي الذي يناله الفرد العامل نظير أدائه لعمله.

-الأجور في غالب الأحيان تدفع نقدا.

1-2) طرق دفع الأجور: هناك طريقتان لدفع الأجور هما:

1-2-1) الأجر الزمني :

أساس هذا النظام هو أن يتم دفع الأجر على أساس معدل محدد بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، و يعطى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر عن اختلاف في كمية الإنتاج بينه و بين غيره من الأفراد ، فالعامل في ظل نظام الأجر

---

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية،مصر،1994،ص366.

(2) أنس شكشك : علم النفس الإداري، دار النهج، سوريا، ط1، 2009، ص121.

(3) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص186.

بالزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة ، و يمكنه أن يعرف بالتحديد وقت صرفه.[1]

و يلاحظ على هذه الطريقة ما يلي : [2]

- صعوبة تمييز أو تحديد كمية الإنتاج و الجهود التي يبذلها العامل.
- تعطل العمل لأسباب خارجة عن إرادة العامل أحيانا .
- الرغبة في الحصول على منتج ذي مواصفات و خصائص عالية دون اعتبار للفترة الزمنية التي تستغرق في إنتاجه.
- إغفال هذه الطريقة للفروق الفردية بين العاملين.

و بالرغم من النقائص التي تشوب هذه الطريقة إلا أنها ممكنة التطبيق في الحالات التالية: [3]

- في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول.
- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم.
- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل أو وجود صعوبات في تحديد و فرز كمية الإنتاج للفرد.

1-2-2) نظام الأجر بالقطعة:

هذا النظام هو من أكثر الأنظمة شيوعا ، خاصة عندما اتجهت عناية الصناعة إلى كمية الإنتاج أكثر من جودته، و عندما أصبح الإنتاج مرتبطا بسرعة العامل و مقدرته الإنتاجية [4]، و الغاية من هذه الطريقة أن يتناسب الأجر مع المجهود الذي يبذله العامل، و بمقتضى هذه الطريقة فإن العلاقة بين أجر العامل و إنتاجيته تأخذ الشكل الطردي

---

[1] مراد زعيمي و آخرون: مرجع سابق ، ص 150

[2] أنس شكشك: مرجع سابق، ص 128.

[3] مراد زعيمي: مرجع سابق، ص 151

[4] مرجع سابق ، ص 151.

بمعنى أن العامل يحصل على أجر صافي إذا زادت إنتاجيته و ينخفض أجره بانخفاض إنتاجيته. [1]

و من أهم الانتقادات الموجهة لهذا النظام ما يلي: [2]

- نظام الأجر بالقطعة يتطلب الكثير من العمليات المعقدة في حساباته .
- يتطلب الزيادة في المصاريف الإدارية.

و يلاحظ على هذه الطريقة أنها سهلة القياس بالرغم من أنها تتطلب التكاليف، وكذلك فإنها توفر للعاملين روح المنافسة و الإبداع من أجل الحصول على حوافز وخدمات.

2 - المكافآت:

2-1) تعريف المكافأة:

- المكافأة " مبلغ من النقود يدفعه صاحب العمل إلى بعض أجرائه للإعراب عن رضاه بسلوكهم في فترات معينة أو مناسبات سعيدة كالزواج أو الأعياد أو مضاعفة الراتب. " [3]

- و تعرف كذلك بأنها " مبلغ من النقود بالإضافة إلى المكافأة أو الأجر المعتاد لخدمة تؤدى إما كجزاء لعمل إضافي غير منتظم، أو لتفوق في نوع العمل، أو لمواجهة أعباء عائلية ، أو لمجرد مرور فترة من الزمن على الاشتغال بعمل معين أو غير ذلك من الأسباب." [4]

---

(1) أنس شكشك: مرجع سابق، ص 128.

(2) أمين عز الدين: المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1964، ط1، ص 92.

(3)، (4) معمر داود : منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت) ، مرجع سابق،ص94.

و يهدف نظام المكافآت إلى دفع الأفراد العاملين على العمل و تحسين أدائهم لرفع إنتاجية المؤسسة و مردوديتها . و بناءً على ذلك فالمكافأة هي مجموعة من التحضيرات المادية أو المعنوية التي تدفع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم .

2-2) صور المكافآت :

المكافآت التي تقدمها المنظمات كثيرة و متنوعة ، و سنقتصر في ذلك على ما يلي : [1]

أ - إتاحة الفرصة للانتقال من قسم إلى آخر .

ب - الحق في الحصول على الترقية.

3- المشاركة في الأرباح:

3-1) تعريف المشاركة في الأرباح :

تعتبر المشاركة في الأرباح أقل فعالية من نظم الدفع بالقطعة حيث تدفع بمعدلات موحدة لجميع أو معظم العمال في المشروع ، و كثير منهم قد لا يكون بذل محهودا ملموسا في زيادة أرباح المشروع و من ناحية أخرى تدفع هذه الأرباح بعد فترة طويلة من بذل الجهد و أداء العمل ، فالقيمة الأساسية للمشاركة في الأرباح غير مباشرة فهي تقوي روح الولاء و الرغبة و التعاون و الشعور بالمصلحة المشتركة ، و تزيد من اهتمام الأفراد بالعمل [2]و المشاركة في الأرباح تهدف إلى " ايصال جانب من أرباحها إلى العمال فوق أجورهم السنوية ، و يكون ذلك حسب تعهد سابق من صاحب العمل يتضمن موعد الصرف و النسبة المستحقة للعمال من الأرباح " [3]

---

(1) هيثم العاني: مرجع سابق ، ص31.

(2) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية (د،ط) ، 1990 ص 225 .

(3) معمر داود : منظمات الأعمال، مرجع سابق ، ص 80.

3-2) أهداف المشاركة في الأرباح : نوجزها فيما يلي:

- رفع الكفاية الإنتاجية و ضمان استقرار القوى العاملة.
- الحد من الإضطربات العمالية.
- إقرار نصيب من الرعاية الاجتماعية للعمال.
- إشعار العمال بأنهم يعملون لتحقيق مصلحة مشتركة مع المؤسسة.

4 - الترقية:

4 -1) تعريف الترقية:

-يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و الذي ينجم عنها إتقانه لعمله نتيجة لتكرار ذلك العمل بصفة دورية و مستمرة و المهارة التي يكتسبها عبر الوقت ، وهذا يؤدي إلى جودة أحسن بتكلفة أقل ووقت أقصر و لذا يجب مكافأة هذا العامل ، وتكون في الغالب في شكل علاوات .[1]

- "هي تغير من منصب عمل أقل مستوى إلى مستوى أعلى ، وهذا ما يصحبه زيادة في الأجور ، فهي مصدر رضا نفسه، و بما تشمله الترقية فإن مسؤولياتها الزائدة هي مصدر الاطمئنان النفسي خاصة لدى الأفراد الطموحين في احتلال المراكز." [2]

و الترقية بهذا المفهوم تعني انتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى و هذا ما يحقق الاطمئنان النفسي و الشعور بالرضا للعامل.

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الترقية كالآتي:

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في مستوى تنظيمي ضمن مراتب سلم رواتب في أجور الموظفين حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية.

---

[1] إبراهيم عبد الهدي الميجي : مرجع سابق ،ص 256.
[2] موسى خليل: مرجع سابق ، ص179.

للترقية مبررات عديدة نذكر منها:[1]

4-2) مبررات الترقية: للترقية مبررات عديدة نذكر منها:

- مكافأة الفرد على القيام بواجباته ، و تحمل المسؤولية بكفاءة و انضباط طول الخدمة ، و تشجيع المجدين الممتازين على مضاعفة جهودهم ، واستمرارهم في خدمة المؤسسة و إخلاصهم الشخصي و غيرتهم على مصلحة العمل.
- تحقيق مصلحة العمل، حيث تتطلب المناصب العليا كفاءة أعلى، و انضباطا أكثر في مجال الحضور، و طاقات أكبر في الابتكار.
- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال، أو لجميع من تتوفر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة للرفع من المعنويات لدى العمال و تحسين النشاط و الحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد، وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة ، وذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المؤسسة ، انطلاقا من اختلاف أنماط الناس عن بعضها ، اختلاف الدوافع بين الأفراد و للفرد الواحد في أزمنة مختلفة.

4-3) أسس الترقية و معاييرها :

بعد أن تضع الإدارة العليا برامج و سياسات الترقية تواجهها بعض الصعوبات تتمثل فيمن يرقى من العاملين و خاصة إذا كانت الوظائف الخالية أقل من عدد العاملين الذين يتنافسون عليها للترقي ، و عموما فإن تطبيق قواعد موضوعية في الاختيار للاستفادة من الترقية يسهل من العملية ، و لعل أهم القواعد التي تعتمد في الترقية تتمثل في :

---

[1] ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص ص (78، 79).

أ-الترقية على أساس الأقدمية :

الأقدمية هي طول مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في الخدمة، بمعنى أن الموظف الذي قضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه له أولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة.

و من مزايا هذا الأساس في الترقيات: [1]

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة و بين الخبرة و الكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعدادا للترقية إلى الوظيفة الأعلى.

- يلقى أساس الترقية قبولا عاما من النقابات العمالية، حيث تشعر النقابات بعدالة هذا الأساس، حيث لا تتهم الإدارة بالتحيز.

- ينظر إليها على أساس مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنين التي قضاها في خدمتها، لكن بالرغم من هذه المزايا هناك عيوب و مساوئ لهذه الطريقة و منها:

- لا تحقق عدالة للموظفين الأكفاء المجدين و لا تدفع العمال لبذل جهد لتحسين كفاءتهم فهي عملية آلية محضة.

- لا يصلح هذا الأساس في المستويات الوظيفية الكبيرة التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق بالشخصية و القدرة الإدارية.

ب- الترقية على أساس الكفاءة :

الهدف من هذا الأساس تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على خير ما يرام ، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة و التدريب و الكفاءة في أداء العمل و الهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة و فعالية .

---

[1] مراد زعيمي و آخرون : مرجع سابق ، ص 159.

و يتم قياس و تحديد الكفاءة عن طريق قياس مستويات الأداء ، ثم تستخدم أداة أو أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد ، و تتطلب كذلك الترقية التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ، و بالتالي وضع أداة سليمة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في المستقبل و تعتمد الكثير من المؤسسات على مستويات أداء الفرد في الماضي في التنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل، وهذا من أبسط الإجراءات التي يمكن استخدامها.[1]

و يمكن الكشف على مدى كفاءة العامل بمعايير موضوعية متعددة منها :[2]

- الكشف عن الكفاءة الحقيقية للعامل عن طريق التقرير الدوري الذي يعده رئيسه المباشر على أن يحاط وضع تقرير الكفاءة بضمانات كافية تكفل موضوعية التقرير و عدم تأثره بأي من عوامل المحسوبية أو النفوذ الشخصي أو المحاباة.
- عن طريق امتحان خاص يعقد للمترشحين، و قد يكون الامتحان تحريريا أو شخصيا و هذا يناسب عموما الوظائف التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات و مهارات عملية لكنها لا تصلح للوظائف القيادية .

ج - الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا :

إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات ، لكن في بعض الأحيان ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة و حدها لتطلبها المهارات الإدارية ، أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة و نسبة معينة للترقية على أساس الأقدمية.

[1] جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، دار المريع ، السعودية ،2003 ، ص 359.
[2]،[3] مراد زعيمي و آخرون : مرجع سابق ، ص 160.

و من آليات هذا الأساس ما يلي: [1]

- التعيين المباشر، حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة دون أن يكون الأشخاص مهتمون بهذا المنصب أو مرشحون له.
- التعيين الذي يأتي بعد مسابقة معلنة بواسطة معلقة l' affichage أو بواسطة دعوة معلنة لتقديم المترشحين.
- الانتقاء أو الاختبار.
- على العموم يجب مراعاة طموح الفرد عند إتباع سياسة للترقية.

5- التدريب:

5-1) تعريف التدريب:

التدريب " عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد العامل معرفة أو مهارة أو قدرات أو أفكار و آراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد ". [2]

-" عملية توجيه شخص أو مساعد من أجل أن نعلمه كيف يحسن أو يعدل في كفاءته أو سلوكاته المهنية." [3]

- عرفه سكيو sekiou بأنه " مجمل النشاطات ، الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكا تهم ، و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد ، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة ، و تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية[4]. أما raymond votier فيعرف التدريب بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد

---

(1) مراد زعيمي و آخرون : مرجع سابق ، ص 160.

(2) أنس شكشك : مرجع سابق، ص103.

(3) محمد مسلم : مدخل إلى علم النفس العمل ،دار قرطبة ، الجزائر ، ط1 ، 2007 ص 49.

(4)sekion lakhdar : gestion du personnel , les edition , paris , 1986 p

والفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة .[1]

- التدريب : "هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة". [2]

و يمكن تعريف التدريب كالآتي: التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

2-5) أهداف التدريب و أسسه : من أهم أهداف التدريب ما يلي: [3]

- تنمية و صقل المهارات .
- صقل القدرات – زيادة الحصيلة المعرفية و المعلومات .
- تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو الـــتأكد على صحتها.
- مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، و يتطلب ذلك تنمية قدرات الأفكار على المستويات التالية:
- مستوى القمة – مستوى الإدارة العليا – مستوى الإدارة الوسطى – المستوى الإشرافي – مستوى الإدارة التنفيذية .

---

[1] raymond vatier , developpement de l' entreprise et promotion des hommes , entre prise moderne d' edition , 1984

[2] حسن أحمد الطعاني:

[3] أنس شكشك : مرجع سابق ، ص104.

6- الخدمات الاجتماعية:

1-6) تعريف الخدمات الاجتماعية:

- يعرفها شن بأنها : " الجهود التي ترمي إلى معالجة المشكلات التي تنشأ في مجال العلاقات الاجتماعية ، و باستخدام مناهج علمية قائمة على أسس علمية مستنيرة ".

-و يعرفها فليبو " بأنها تشمل جميع الخدمات الاقتصادية و الترفيهية و التسهيلية التي تهدف المنشأة من خلالها إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ".

-عرفها المؤتمر الدولي للخدمة الاجتماعية المنعقد في باريس عام 1928 بأنها: "مجموعة من الجهود التي يقصد بها تقديم المساعدة في النواحي التالية:

-تخفيف الآلام التي تنشأ عن البؤس و هي حالة من الإغاثة العاجلة نتيجة حدوث كوارث مثلا.

-نقل الأفراد و الأسر من حالة البؤس التي وقعوا فيها إلى معيشة عادية أو ملائمة وهذه هي المساعدة العلاجية.

-اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأمراض الاجتماعية في المستقبل والتخفيف منها بقدر الإمكان و تعد هذه المساعدة وقائية.

-العمل على رفع مستوى المعيشة و تحسين الأحوال الاجتماعية في سبيل تحقيق الرفاهية الاجتماعية و تلك هي المساعدة الخلاقة أو البناءة.

-و يعرفها كينيت براي بأنها : " تلك الجهود المنظمة التي تخصص و تستخدم لمساعدة الأفراد و الجماعات للحصول على إشباع كامل لحاجاتهم عن طريق مؤسسات تسير هذه العمليات في حدود مجتمع مستقر."

-و نعرف الخدمات الاجتماعية كالآتي: هي مجموع التسهيلات و الأنشطة المختلفة التي تمنح للعمال الذين يعملون في المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين ظروفهم المعيشية، و إزالة أسباب التوتر و إتاحة الفرص المناسبة للعمال و أسرهم من كافة النواحي، و شغل أوقات الفراغ.

2-6)أهمية تقديم الخدمات للعاملين :

تسعى المنظمات من وراء تقديم خدمات للعاملين إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة التي يعملون فيها مع أهداف المجتمع.
- جذب الموظفين الأكفاء و الاحتفاظ بالموجودين منهم و حفزهم لأداء لأفضل ، وهذا يؤدي إلى تخفيض دوران العمل داخل المنشأة.
- خلق روح الولاء و الانتماء بين العاملين مما يجعلهم أول المدافعين عن مؤسستهم.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين عائلات العاملين من خلال توفير النوادي الرياضية و الاجتماعية.
- المحافظة على العاملين و عائلاتهم صحيا من خلال توفير مراكز صحية تقدم لهم كافة الخدمات الطبية الضرورية.
- العمل على تثقيف العاملين و عائلاتهم من خلال اهتمامهم بالبرامج و الندوات التي تقدمها المنشأة ، و التي من خلالها يتم اطلاع العاملين على معلومات ذات علاقة بعملهم و حياتهم.
- زيادة الرغبة لدى العاملين في العمل، مما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاجية كما و نوعا.

3-6) أنواع الخدمات المقدمة للعاملين :

هناك عدة أنواع من الخدمات تقدمها المنظمة للعاملين، و أهمها:

1- **الخدمات الطبية و الصحية:** من خلال توفير مراكز صحية مناسبة تقدم كافة المستلزمات الطبية اللازمة للعاملين و عائلاتهم مجانا أو برسوم رمزية و في الزمان و المكان المناسبين.

2- **توفير السكن مجانا أو بأقساط معقولة** : و هناك عدة طرق لذلك منها إنشاء مساكن على حساب المنشأة أو توفير قطع أراضي لهم و تسليفهم مبالغ نقدية

كقروض تساعدهم في تشييد بيوت لهم ، على أن تسدد هذه القروض على شكل أقساط شهرية أو سنوية ميسرة.

3- **توفير وسائل النقل المريحة**: من مكان إقامتهم إلى مكان العمل و العكس و ذلك توفيرا للوقت العامل و انتظام الدوام في العمل.

4- **الخدمات الغذائية و الترفيهية** : مثل تأسيس النوادي يمارس من خلالها العاملون و عائلاتهم بعض النشاطات الرياضية و الترفيهية مثل المسابح و ملاعب الرياضة المتنوعة ، حيث تتيح مثل هذه الخدمات على خلق علاقات طيبة مع العاملين أنفسهم ، و بين العاملين و الإدارة من جهة أخرى .

الفصل الثالث: الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية.

تمهيد.

أولا: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

ثانيا: المقاربة العلمية للموارد البشرية

المقاربة الكلاسيكية

المقاربة السلوكية

المقاربة النسقية

ثالثا: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

رابعا: آليات تنمية الموارد البشرية

خامسا: عمليات تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل للحصول على احتياجاتها من العاملين، و عليها أن تعرف مدى توفرها من حيث الحجم و من حيث المؤهلات، و باعتبار أن رأس المال البشري أهم من رأس المال المادي فإن مستوى تأهيله العلمي ونوعية التعليم و أنظمته ومضمونه هي ما تعكس توفر أيادي عاملة مؤهلة، و بالتالي إدارة موارد بشرية واعية ، وكذا فإن تنمية هذا المورد الهام تنعكس بصورة مباشرة على الأداء الفعلي للمؤسسة، وفي هذا الفصل سوف نعرض مقاربة نظرية للموارد البشرية ووظائفها و أهدافها، و كذا عمليات تنمية الموارد البشرية ومقوماتها و آلياتها.

أولا: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية:

1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها هي وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا و مشكلات العنصر البشري و بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لهم .

و لعل من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : [1]

1-الاستقطاب: و هو جذب الأفراد لشغل مناصب عمل محددة بالمنشأة.

2- الاختيار و التعيين إثر عملية انتقاء و ترسيم الأفراد العاملين .

3- التكوين و التدريب: أي العمل على تدريبهم و تكوينهم في مجال عملهم وتحسين قدراتهم و مردوديتهم .

4- التصميم و إدارة البرامج : و هي أهم حلقات وظائف إدارة الموارد البشرية .

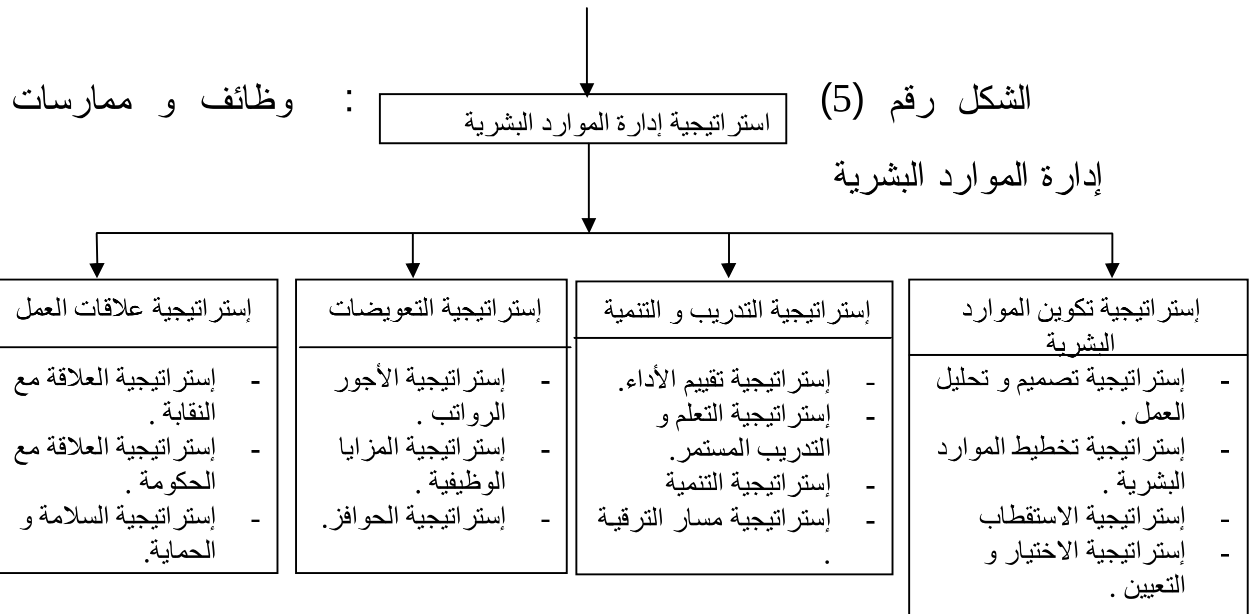
5- التقييم لأداء الأفراد .

6- هيكلة الأجور.

---

[1] معمر داود: مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري ،منشورات طليطلة ،ط1، 2009،ص 114.

إستراتيجية المنظمة



الشكل رقم (5) : وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية

المرجع: عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل للنشر،عمان، الأردن،ط1،ص89.

و عموما يتحدد مجال الموارد البشرية في المهام التالية :[1]

- تطوير المؤسسة من حيث ضمان صحة العلاقات داخل مختلف الوحدات.
- تصميم العمل و المؤسسة من حيث التعريف بكيفية تنظيم و تكامل المهام و الأنظمة عبر الوحدات التنظيمية و الأعمال الفردية.
- تخطيط الموارد البشرية و ذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية و الإستراتيجيات و الفلسفات .
- الاختيار و التشكيل، و ذلك برصد احتياجات الأفراد المهنية و استعداداتهم وقدراتهم على العمل و المسارات المهنية.
- أبحاث الأفراد و أنظمة المعلومات و ذلك بضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.

[1] علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية،دار الهدى ،عين مليلة ،الجزائر،2002، ص 58.

- مساعدة الأفراد و ذلك بالمساهمة في المشاكل الشخصية للعاملين وفقا لآليات مضبوطة.
- علاقات العمل و النقابة و ضمان إيجاد علاقات صحية بين النقابة و المؤسسة.
- التنمية و التدريب، و ذلك بتحديد و بتقييم البرامج و السياسات من خلال المخطط للمساهمة في تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

و استنادا لكل ما سبق ، يمكن تحديد مجالات الموارد البشرية فيما يلي :

- جود ة الحياة العملية .
- تنمية الموارد البشرية.
- الإنتاجية.
- رضا الموارد البشرية .
- الاستعداد للتغيير .

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على ان أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا ،و عندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:[1]

- الكفاءة efficiency.
- العدالة equity.

و تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من المدخلات و من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة. و يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها و أداء العاماين، و يقاس أداء المنظمة من خلال العائد على

[1] عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص45.

الإستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق market share ، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين ... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية ، أو من خلال نسب الغياب ،و الحوادث و الإصابات ،والفصل من العمل ،و معدلات دوران العمل....الخ

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ،فكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف ،و التدريب و الترقية والحوافز...كلما ادى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين و كما في جانب قياس كفاءة أداءالمنظمة ،فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة و العاملين ،إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين و تحقيق رغباتهم و طموحاتهم.

و في الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات و الشكاوي و درجة خطورتها و تأثيرها على معنويات العاملين و تركهم للعمل.

و في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة و هدف العدالة) يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:

أ- للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.

ب- الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعاييرالمحددة سلفا(كما و نوعا).

جــ- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها ،و زيادتها كلما أمكن ذلك.

د- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

هــ-إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ،و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المالية.

و- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

ز- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة و أن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد.

ثانيا:المقاربة العلمية للموارد البشرية :

1 - المقاربة الكلاسيكية : فريديريك تايلور – هنري فايول .

ينضوي تحت لواء هذا الإتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية scientific management و التي يعتبر تايلور Taylor أبرز ممثليها و نظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها فايول Fayol اعتمدت هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك الإنساني على فرضية مؤداها أن السلوك البشري محكوم بالحوافز المادية ، و أن العوامل المادية كافية لتفسير السلوك التنظيمي . [1]

وسنتعرض بشيء من التفصيل للنظريتين السابقتين فيما يلي :

1-1- النظرية التايلورية :

يعد فريديريك تايلور من الأوائل الذين أخضعوا العمل للدراسة العلمية و ذلك من خلال دراسته للحركة و الزمن ، و من أهم مبادئه التخصص و تقسيم العمل حيث يرى تايلور أنه باستطاعتنا زيادة فعالية العاملين من خلال تقسيم العمل و التخصص الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين التكوين بالنسبة للمؤجرين ، و تقتصر عملية التكوين عند تايلور على المنفذين.[2]

---

[1] جمال الدين لعويسات: السلوك الإنساني و التطوير الإداري ،دار هومة ،الجزائر ،2002 ،ص6.

[2] معمر داوود : مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري مرجع سابق،ص108.

و بهذا المعنى فتايلور يختزل عملية التكوين و التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية على فئة المنفذين دون الفئات المهنية الأخرى ، و هذا راجع إلى اهتمامه الوحيد برفع الإنتاجية و زيادة المردود الاقتصادي للمؤسسة دون مراعاة للجانب الإنساني للعمل .

1-1-1- المبادئ الأساسية للنظرية التايلورية :

استندت النظرية التايلورية على مبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في الآتي : [1]

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات .
- اختبار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .
- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة و العمال و التعاون بينهما ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم ز الرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ .

ويلخص علي غربي فلسفة الإدارة العلمية في عنصرين أساسيين هما : [2]

1- مبدأ التخصص و تقسيم العمل : حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد و يتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه .

2- مبدأ التعاون ورفض الصراع : و الذي يعتبر السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال و الإدارة ، ومن ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها المصنع.

ويقوم التنظيم العلمي عند تايلور على المحاور التالية : [3]

- تحليل مراحل العمل المتلاحقة أو المتتابعة.

---

(1) ، (2) : علي غربي و آخرون : مرجع سابق ، ص 35.

(3) محمد مسلم : مدخل إلى علم النفس العمل ،مرجع سابق، ص11.

- البحث عن الحركات الأكثر فعالية.
- البحث عن أفضل السبل لتكييف وسائل العمل .

1-1-2- الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور :

أهم الانتقادات الموجهة للتايلورية جاءت من مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة في مؤسسها إلتون مايور و أهمها ما يلي :[1]

- تحليل العمل إلى مهام نزع من العامل جانبه الإنساني.
- ديناميكية العلاقات بين تقسيم المهام و التطور التقني أفقد العامل جزءا من مؤهلاته.
- نظام الحوافز عند تايلور يتمثل في الأجور و العلاوات متجاهلا الحوافز الأخرى المرتبطة بالبعد الإنساني و النفسي للعامل.
- إ لزام العمال بالقيام بحركات معنية يبعدهم عن طبيعتهم الإنسانية ويجعلهم أشبه بآلات ويضعف لديهم ملكة التفكير
- تؤدي هذه الطريقة إلى انتشار البطالة بين العمال لأنها تستبعد الأشخاص الذين لا يقومون بجد أدني من العمال .
- يحتاج تطبيق النظرية إلى رقابة دقيقة، ومن ثم لا يمكن تطبيقها في كل المشروعات .
- إخضاع العامل لعدة سلطات من شأنه أن يحدث الفوضى و الارتباك ، وذلك يتنافى مع فلسفة تايلور نفسه ، لأن السلطة المركزية تحدث انسجاما وتوافقا و هذا ما ذهب اليه فايول fayol .[2]

[1] سعد عبد السلام حبيب : مشاكل العمل و العمال مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، 1951،ص 26.

[2] محمد مسلم : مدخل ‘لى علم النفس العمل، مرجع سابق، ص 14.

2-1) نظرية هنري فايول :

قام هنري فايول بوضع طريقة لتنظيم أعمال الإدارة و الفن الإداري ،و إليه يرجع الفضل الأول في تنبيه الأذهان إلى ضرورة الإهتمام بالدراسة العلمية لإدارة الأعمال والتنظيم الصناعي .[1]

يعد هنري فايول أول من أسس بطريقة نظامية المبادئ الأساسية للإدارة لكل مؤسسة ، و تنظيم و فعل الإدارة عنده مختصر في خمس عمليات : التوقع ، التنظيم، القيادة ، التنسيق ، المراقبة.

و بين فايول ان العملية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية و ذلك بسبب عدم نجاعة المسؤولين و ضعف تكوينهم في مجال الإدارة حيث أكد على التكوين بالنسبة للأعوان ، حيث يقول : " العون الجيد سواء كان تقني ، تجاري ، مالي، إداري،أو غير ذلك لا يعد منتوجا تلقائيا من الطبيعة و لكي يكون فعالا يجب أن يتكون ، و هذا التكوين بمثابة مجهودات جبارة و فعالة لمساهمة كل من الأسرة ،المدرسة،الدولة ."[2]

2 - المقاربة السلوكية :

و يمثلها كل من إبراهام ماسلو maslow و دوغلاس ماك ديجور و إلتون مايو وفيما يلي ملخص لآراء و أفكار كل منهما.

2 -1- نظرية ماسلو وماك ديجور : يرى الباحثان بأن الأبحاث التي أجريت عن حاجات الفرد عامة و حاجات العامل في المؤسسة خاصة تكون لبنة أساسية في بنية النموذج السلوكي ن و في نظر ماسلو " فإن حاجات البشر تتبع تسلسلا هرميا واضحا "

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة أنواع رتبها حسب أهميتها :

تأتي في قاعدة الهرم الحاجات الفيزيولوجية وفي أعلاه الحاجة إلى تحقيق الذات ،أما ماك ديجور فيرى :" أنه من المفيد للمؤسسة أن مسيروها يحاولون إدماج الأهداف

---

[1] سعد عبد السلام حبيب: مرجع سابق، ص 28

[2] معمر داوود : مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري ، مرجع سابق ، ص ص (108، 109).

الشخصية للعمال مع أهداف المؤسسة ، و هذا يمكن تحقيقه فقط عندما تتخلى الإدارة عن أفكارها التقليدية القديمة حيث يشير إلى أنه يجب إشراك العمال في إتخاذ القرارات التي تخصهم فيما يخص الترقية و خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادلين .[1]

2-2 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

مدرسة العلاقات الإنسانية أمريكية الأصل ، ومؤسسها هو إلتون مايو وغيره من علماء النفس الاجتماعيين ، وتنطلق هذه المدرسة من مفهوم اعتبار الإنسان كائنا اجتماعيا ، وتلعب العلاقات الإنسانية مع الآخرين دورا مهما في سلوكه واتجاهاته [2] ومعنى هذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالمتغيرات السلوكية في التنظيم ، لكن تتناول ضروب لسلوك الواقعية التي تظهر داخله ، كالظواهر التي نلاحظها لأول مرة ، ونصفها وتفسرها في الوقت ذاته، ومعنى ذلك أن البناء الرسمي للتنظيم و الظروف الاجتماعية العديدة المتعلقة بالبينية الخارجية هي معطيات تخرج عن نطاق التنظيم الاجتماعي للمصنع .[3]

و يمكن تلخيص مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

- المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يؤثرو يتأثر .
- الأفراد في المؤسسة لديهم حاجات اجتماعية .
- أهمية العلاقات الودية بين العمال و رضاهم عن العمل يحفزهم على العمل.
- الروتين في العمل الناتج عن تقسيم العمل يؤدي إلى ملل العامل و ضجره.
- التأكيد على أهمية علاقات الود و المحبة بين الأفراد في المؤسسة و عليه

يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت من خلال البحوث التجريبية أن تؤكد على أهمية العامل الإنساني في المؤسسة ، و تعدل الكثير من الآراء و الأفكار التي كانت سائدة في تلك الفترة عن العامل.

(1) معمر داود :مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري ، مرجع سابق ، ص 109.

(2) معمر داود : حوافز العمل في الصناعة ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، 1987 ،ص32

(3) معمر داود : مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري ، مرجع سابق ، ص 109.

1- المقاربة النسقية :

يعد (l'von bertanffy) من أبرز مؤسسي هذه النظرية، بحيث يشير أنه لكي نفهم جيدا عمل الوحدات يجب أن ننظر إليها على أنها نسق يتكون من أجزاء مستقلة فيما بينها.

و تتحدد المقاربة النسقية في خمسة مجموعات رئيسية هي :[1]

1- المدخلات: (les invants) : و هي الموارد البشرية و المادية .

2- الأنشطة: (les activités) : التخطيط ، الإدارة ، التنظيم .

3- المخرجات (les extvants): المتمثلة في النتائج.

4- رد الفعل (action - laretvo).

5- المحيط الخارجي (l' environnement externe) : و المتمثل في المحيط الاجتماعي و الإقتصادي و التكنولوجي ، و القانوني ...الخ

ونتموقع هذه المعطيات و المعلومات ضمن إطار المقاربة النسقية ، و هذا بالنظر إلى المؤسسة على أنها نسق كلي يتفاعل مع النسق الأكبر (المجتمع) وأن المؤسسة كذلك تتكون من أنساق فرعية منها : [2]

- نسق الترقية .
- نسق التكوين .
- نسق التدريب .

و يرى محمد علي محمد أن أوجه الالتقاء بين المقاربات الثلاث يتمثل فيما يلي :

- تحسين ظروف العمل و الرفع من مردودية المؤسسة .
- التكوين لتدريب العمال في اختصاصاتهم و تحسين أدائهم .

---

[1] معمر داود :مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري ، مرجع سابق ، ص 110.

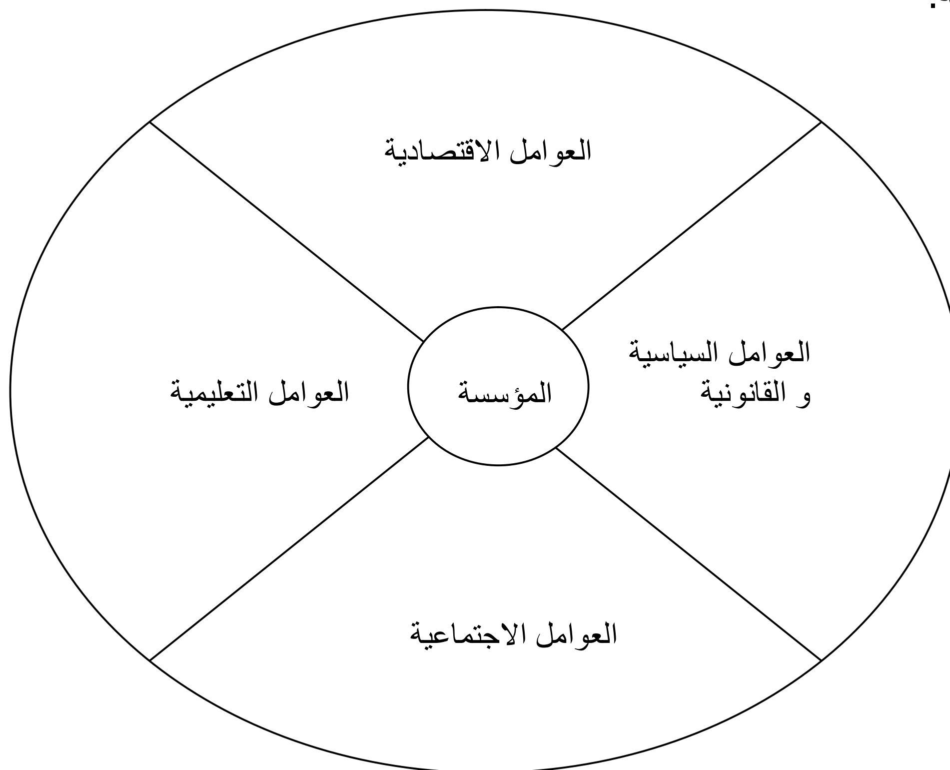
[2] معمر داود :المرجع نفسه ، ص 111.

ü توفير الحوافز (الترقية) لزيادة الدافعية لما تخلقه من تعزيز للعامل في مكان عمله .

ü تحقيق الرضا بين جماعة العمل من عمال و مشرفين و خلق جو عمل مريح.

ثالثا:العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

تتأثر الموارد البشرية بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، و من ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن على مستوى المنظمة، وأن تتبنى.تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية دورا في التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.



الشكل رقم (6) يوضح العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

المرجع : صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر ،2002 ، ص63.

وفيما يلي نعرض لبعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

1-العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد: [1]

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين .
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية .
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

2-العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية

[1] صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ،2002 ، ص63.

والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:[1]

- **المسؤولية الاجتماعية:** فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

- **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

- **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

---

[1] موسى اللوزي : التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس، التطبيقات) دار وائل ، عمان ، الأردن، ط1، 2000، ص 252.

3-العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشري وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

4 - العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها " دوركايم "اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي[1]

---

[1] قباري محمد إسماعيل : علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية ، منشأة المعارف ، مصر ، 1977، ص 343.

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين

تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب: [1]

أ .افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

ب .تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

ج .الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجيا تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

[1] راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر ،2003، ص ص (34،35)

رابعا:آليات تنمية الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم.

فالتنظيم أي تنظيم ليس سوى مجموعة من الأفراد ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء وضمان استمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال، كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها، فالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار الدائم لهذه المنظمات.

وهناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتطوير وتنمية الموارد البشرية منها:[1]

1. أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية .
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي .
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية .
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات .

[1] موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم) دار وائل للنشر، عمان، الأردن ،1999، ص ص(284-291).

- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق .
- استخدام التكنولوجيا التعليمية .
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه .

2-تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة علي أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة.

بينما نجد ستينر Stainer قد عرف تخطيط القوى العاملة علي كونها استراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها، كما عرف تخطيط القوى العاملة كونه الموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي :[1]

- العناية بالإنسان .
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي .

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

ولتبني إستراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

---

[1] مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مدخل كمي ،دار مجدلاوي ، الأردن ، ط1، 1998، ص ص (48، 49).

- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة .
- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات.
- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة.

3-تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه" تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة." [(1)]

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على: [(2)]

[(1)] أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 155.

[(2)] موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ص (286-287).

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.
- مبدأ الجدارة والكفاءة .

وضمن هذا الإطار يمكن تحديد سياسات الاختيار و التعيين فيما يلي:[1]

- تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة.
- تكوين قوة عمل منتجة و تتمتع بدرجة عالية من الرضا.
- ضمان الاختيار الأفضل للقدرات و المهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للتعيين.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة ،إلا أن الخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة

الحصول على أياد عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار و التعين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين

---

[1] صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994،ص 154.

المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

4- تطوير آليات التكوين

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهارتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

5-تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل.[1]

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد و التكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة.[2]

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

وبناءً على ذلك يجب على كل منظمة– من خلال إدارة الموارد البشرية -أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ .الوضوح والبساطة.

---

(1) françois coculo : introduction generale à la gestion , dunod paris, 1999, p 65

(2) صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ،دار حامد ، الأردن ، ط1، 2002، ص 338.

ب .ضمان حد أدنى من الأجور.

ج .مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

د .التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

هـــ .تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.

و .أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد و دفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

أ .تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.

ب .إعداد دراسات شاملة لحوافزها.

جـــ .الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.[1]

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناءً على عوامل العرض والطلب، وبناءً على ذلك يعرف الجر بأنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله " وفي النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على أنه " نصيب العمال من الإنتاج." ومهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب اعتبار العامل البشري الكفء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة الإنتاج ومواجهة التحديات والمنافسة.

---

[1] موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص ص(290-291).

خامسا: عمليات تنمية الموارد البشرية

1- الاستقطاب أو تدبير الموارد البشرية:

1-1 تعريف الاستقطاب:

- الاستقطاب هو" جذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة."[1]

- الاستقطاب هو مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملئ الشواغر الوظيفية بالعدد و النوعية المطلوبة و في الوقت و الزمان المناسبين للمنظمة. [2]

- الاستقطاب هو" البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، و الطرق و الوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها". [3]

- الاستقطاب هو" عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل ، و التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية ، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالنوعيات و المواصفات المطلوبة ، و يتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم خلالها خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل ، و تحفيزها ودعوتها للتقدم و طلب التوظيف لديها من رغبة و اقتناع". [4]

بناء على ما سبق يمكن تعريف الاستقطاب على النحو التالي: " الاستقطاب عملية البحث و الحصول على مرشحين محتملين لوظائف، و ذلك بالعدد المطلوب، و بالنوعية

---

[1] سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ،دار وائل للنشر، الأردن ، ط2، 2004 ، ص 213.

[2] حضير كاظم محمود : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، الأردن، ط1، 2007، ص91.

[3] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص 86.

[4] عمرو وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي- دار وائل ،عمان، الأردن ، ط1، 2005 ، ص 273.

المرغوبة، و في الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشعب الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات و شروط شغلها".

2-1) مصادر الاستقطاب :

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام الكبيرة الملقاة على عاتق مسئولي التوظيف داخل المنظمات المختلفة ، إذ يتعين عليها اتخاذ قرار محدد لنوعية المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه في توفير قوة العمل المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و تتمثل مصادر استقطاب الموارد البشرية في مصدرين رئيسيين هما:

أ- **المصدر الداخلي**: يقصد بالمصدر الداخلي الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها و تخصصاتها، و المتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، و بالتالي فكل العاملين و على اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة أو استقالتهم ، أو فصلهم من العمل ، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدرا داخليا للموارد البشرية و لا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجتها ذاتيا منها .

و يمتاز المصدر الداخلي للموارد البشرية بما يلي: [1]

1- للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة و الضعف في أفرادها ، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون للمهارات فبالإمكان استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها .

2- ليست المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، فالأفراد مطلعون على مؤسستهم و كيفية عملها، ولذلك فإن تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدني حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.

---

[1] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص 88.

3- الاستقطاب من الداخل له تأثير ايجابي على دافعية الأفراد و معنوياتهم ، لأن ذلك يخلق فرصا للترقية و يمنع الاستغناء عن الأفراد فعندما يحس الأفراد بأن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى ، فهذا سيكون له تأثير ايجابي على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم .

4- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ، حيث تستفيد المؤسسة من قدرات الأفراد ، وهذا يحسن من عائدات استثمارات المؤسسة .

و بالرغم من المزايا و الايجابيات السالفة الذكر للاستقطاب ، إلا أنه تشوبه بعض السلبيات و المساوئ لعل أهمها ما يلي : [1]

- الأفراد الناجحون يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرون فيه على الأداء بطريقة صحيحة.
- الصراع من أجل الترقية يؤدي إلى التوتر و الحساسية بين الأفراد و التأثير السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم.

الاستقطاب من الداخل يساعد على جمود الأفكار و عدم التجديد و الابتكار.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المصادر الداخلية للاستقطاب تعتمد كثيرا على مبدأ الترقية، الذي هو المعيار الأساسي في جذب الأفراد و استقطابهم، و لاعتماد هذا المبدأ يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما:

1- حاجة المؤسسة لبرنامج قوي لتنمية الأفراد و للتطوير الإداري .
2- الرغبة في استخدام الأقدمية كأساس للترقية .

---

[1] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص 89.

ب- المصادر الخارجية للاستقطاب :

هناك مصادر خارجية عديدة أمام المنظمة أو المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية، و غالبا ما تحتاج المؤسسات التي لها طلب كبير على الأفراد الإداريين أو ذوي المهارات العالية، و الفنيين إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية. [1]

وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بما يلي : [2]

- الحصول على مهارات متنوعة و مؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤيا التنظيمية وتدعيم استراتيجيات المنظمة ، و بالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية .
- تحقيق المزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا كالمتخصصين و الخبراء
- من الصعوبة إجراء التغيير و التعديل أو إعادة هندسة الأعمال في المنظمة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية ، إذ أن التغير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة و مؤهلة تأهيلا عاليا ، و لذلك فإن البحث في المصادر الخارجية للحصول على النوعية المطلوبة يكون له مردوده الواقعي في عملية التغيير و يقلل كثيرا من مشاكل التغيير التنظيمي.

بالرغم من ايجابيات و مزايا المصادر الخارجية إلا أن هناك بعض السلبيات نذكر منها ما يلي :[3]

- ♦ صعوبة جذب و استقطاب بعض الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل .
- ♦ صعوبة تكيف الفرد المعين من الخارج مع المؤسسة لأن ذلك يتطلب وقتا أطول، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة .

---

[1] راوية محمد حسن : مرجع سابق، ص 108.

[2] سهيلة محمد عباس :مرجع سابق ص 110.

[3] راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 109.

♦ التوجيه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة و بخاصة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا.

3-1) طرق الاستقطاب :

1-الإعلان عن الوظيفة داخل المؤسسة : و تتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة عن الوظائف المتاحة ، و يتضمن الإعلان ، شروط الالتحاق و الفترة الزمنية ، أو عن طريق إرسال مذكرة إعلامية للمشرفين .و بعد أن يتم إرسال طلبات التحاق بالوظيفة المعلن عنها إلى قسم الموارد البشرية يتم اختيار الأنسب بناءً على معايير محددة كالمؤهل ، ومستوى الأداء...الخ .[1]

ولضمان نجاح الإعلان داخل المنظمة أو المؤسسة لا بد من مراعاة القواعد التالية:[2]

- ♦ لا بد من الإعلان عن كل من الترقية و النقل.
- ♦ الإعلان عن الوظائف الشاغرة قبل البدء في الاستقطاب الخارجي .
- ♦ يجب أن تتضمن مذكرة الإعلان المعايير المحددة للاختيار.
- ♦ إعلام الأفراد الذين لم يتم قبول شغلهم للوظيفة بأسباب الرفض .

2-الإعلان : و ذلك بوضع إعلانات " مطلوب للعمل " أو " طلبات عمل " في الصحف اليومية و المنشورات المتخصصة ، أما الإعلان من خلال الإذاعات و التلفزيون فإنه أقل شيوعا ، و يتطلب الإعلان الناجح شروطا أهمها: [3]

- أن يكون محددا و دقيقا يحتوي على متطلبات الوظيفة و نوع المنظمة و أهدافها .
- أن ينشر في جريدة رسمية واسعة الانتشارو متداولة ليطلع عليها الجمهور.

---

[1] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص90.
[2] راوية محمد حسن : مرجع سابق، ص111.
[3] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص90.

- الوضوح و الدقة في صياغة الكلمات مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية مع تحديد المعايير الموضوعية التي ترتبط بالوظيفة.

- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية الاستقطاب.

3-الاستقطاب من الجامعات: و يتم ذلك بإرسال مندوبين عن المنظمة من الكليات ولتطبيق هذه الطريقة يجب توافر هدفان لدى القائمين بعملية الاستقطاب من الجامعات هما:[1]

- Øتصفية الكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة لاختبار أفضلها من خلال مجموعة السمات الواجب توفرها في المتقدمين .
- Øطريقة جذب الأفراد و استقطابهم للعمل بالمنظمة، و من أفضل الوسائل في ذلك الاحترام و الإخلاص للمتقدمين، ومخاطبتهم بالمراسلة بهدف تحسين صورة المنظمة لديهم.

4-وكالات التوظيف: وهذه الوكالات تكون إما عامة أو خاصة، و تتبع هذه الطريقة في الدول المتقدمة،و تتميزالوكالات العامة التابعة للدولة بتقديم خدماتها مجانا،في حين تلزم الوكالات الخاصة الأفراد بدفع مقابل.[2]

2- الاختيار المهني:

2-1) تعريف الاختيار المهني:

- يعرف الاختيار بأنه عملية مضاهاة الإنسان بالعمل ، و تعتمد على مقارنة بيانات الفرد بمعلومات عن العمل لتقرير اختيار أو رفض طالب العمل .[3]

---

(1) جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص 180.

(2) علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص91.

(3) طريف شوقي فرج : علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب ، مصر ، ص 73.

- الاختيار هو : " عملية انتقاء أصلح الأفراد و أكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال."

- الاختيار هو:" البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملء وظيفة ما ". [1]

- الاختيار المهني هو:"اختيار شخص لعمل معين،و يقتضي الاختيارتقدم أفراد كثيرين يختارمن أحسنهم." [2]

و يمكن تعريف الاختيار المهني على الشكل التالي: " يقصد بالاختيار المهني انتقاء أصلح الأفراد و أكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال. و هو من تعريفه إذا يرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني، ألا و هو وضع الفرد الصالح في المكان الصالح."

2-2) وسائل جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل :

توجد عدة طرق لجمع المعلومات عن المتقدمين للعمل منها:

1-المقابلات الشخصية : و هو أن يجري القائم بالمقابلة محادثة تتضمن أسئلة يلقيها على طالب العمل ليجيب عنها ، و تتمحور أساسا حول الوظيفة و متطلباتها وبعض المعلومات المرتبطة بها ، و من خلال المعلومات التي تجمع من هذه الإجابات. [3]

2-الاختبارات:

وتتطلب بعض الوظائف و المهام مؤهلات تتمثل فيما يلي : قدرات حركية، قدرات حسية، مؤهلات معرفية، قدرات عقلية، استعدادات نفسية. [4]

---

(1) علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص95.

(2) محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي ،دار النهضة العربية، مصر ، ج1، ط2، 1964، ص 41.

(3) علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص98.

(4) سعاد نايف برنوطي: مرجع سابق، ص 243.

3- نموذج طلب الوظيفة:

يعد ملء نموذج التوظيف من أولى الخطوات المتبعة في معظم إجراءات أو أساليب الاختيار ، حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملية التوظيف و التي يمكن أن تستخدم في خطوات لاحقة في عملية الاختيار ، أو قد تستخدم لاستبعاد الأفراد المتقدمين غير المؤهلين للوظيفة . [1]

3-2) خطوات عملية الاختيار :

ويمكن حصر أهم خطوات عملية الاختيار في التالي : [2]

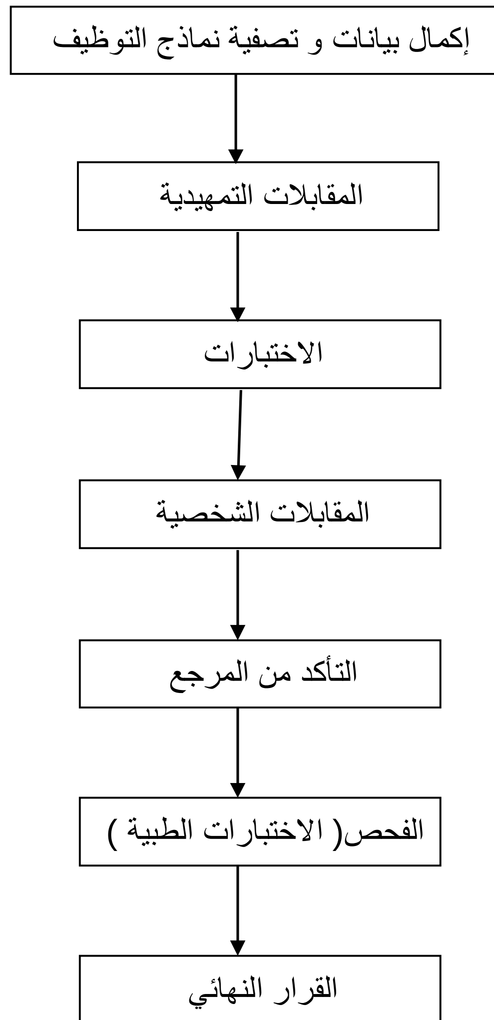
- تحديد الوظائف المطلوب شغلها .
- تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة .
- تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.

الإعلان عن الوظائف الشاغرة .

- استقبال طالبي العمل.
- ملء نموذج التوظيف أو طلب الاستخدام، وذلك لما يوفره من معلومات مهمة عن طالب الوظيفة تسهل من اتخاذ القرار، و يتطلب طلب الاستخدام في الغالب:
- البيانات الشخصية، البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي، البرامج التدريبية، الخبرات السابقة ، أسئلة خاصة بالرغبات و الميول الشخصية .
- المقابلة التمهيدية أو المبدئية ، و تهدف إلى التأكد من توفر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الشروع في إجراءات الاختبار .
- الاختبار: الغرض منه اكتشاف مدى صلاحية الفرد في أداء العمل و مباشرته

[1] راوية محمد حسن : مرجع سابق، ص139.

[2] علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص ص (100-101).



شكل رقم (7): يوضح خطوات عملية الاختبار .

المصدر : تنمية الموارد البشرية ، علي غربي و آخرون ، دار الهدى عين مليلة ، 2002 ص 103.

3- تخطيط الموارد البشرية:

3-1) مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد وجهات نظرة لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط فيها ، و لعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن

أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و للإحاطة بالتعدد بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات الكتاب في هذا المجال منها:

- خطيط الموارد البشرية هو : " عملية تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محدودة ." [1]

- تخطيط الموارد البشرية " أداة علمية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا من واقع معايير و مؤشرات معينة و إن اختلفت من قطاع لآخر". [2]

- يقصد بتخطيط الموارد البشرية " التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية." [3]

- تخطيط الموارد البشرية" التنبؤ باحتياجات المنشأة من القوى العاملة كما و نوعا، لكل وحدة إدارية في المؤسسة، أو قسم فيها أو إدارة." [4]

مما سبق يمكن أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزيدا من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي أخر في أي مجال من مجالات الأخر.

2- تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبنى على ضوء ظروف المنظمة.

3- تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة و كذلك تخطيطها الشامل.

---

(1)، (2) : أنس شكشك : مرجع سابق ، ص 96.

(3) : سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 56.

(4) : محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية – عرض و تحليل – دار الحامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2004، ص 73.

2-3) أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية:

1-2-3) الأهداف:

- ♦ وضع خطة للأجور و المرتبات، و إقرار نظم القوى مكافأة القوى العاملة داخل المنظمات من خلال توفير التناسب المعقول بين الأجور و العمل، وذلك بتنمية الدوافع الداخلية في العمالة على نحو يضمن زيادة معدلات الإنتاجية و الأداء.
- ♦ وضع خطة سلمية للموارد البشرية على مختلف المستويات و التنظيمات للمنظمات يمكن وضع الحلول لمشكلات تحركات القوى العاملة الداخلية والخارجية .
- ♦ تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق مصلحة الفرد العامل داخل المنظمة من جهة ، و تخطيط متطلبات المنظمة من جهة ثانية .
- ♦ تحليل الوظائف من خلال إعداد تحليل تفصيلي لعناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة ، و التي يمكن تحديدها في النقاط التالية :
- ♦ مستويات المهارة ، المجهود ، متطلبات سلوكية ، المسؤوليات ، ظروف و مكان العمل، التنبؤ بهيكل القوى العاملة كما و كيفا. [1]
- ♦ تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
- ♦ يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات ، قابليات ....) مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين .
- ♦ يساهم التخطيط في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط و سياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار و ا لتدريب و التحفيز .

---

[1] : أنس شكشك : مرجع سابق ، ص 98.

♦ - يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات و متطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم و منظمتهم . [1]

2-2-3) **الفوائد** : تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق الفوائد التالية:[2]

- **v** يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة .
- **v** إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها ، و خاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم .
- **v** - المحافظة على القوى العاملة و تخفيض معدل دوران العمل . و هذا يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة .
- **v** إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة هيكلها التنظيمي و هيكل الوظائف فيها.
- **v** يساهم مساهمة فعالة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، و زيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

4- توصيف الوظائف:

4-1) مفهوم الوظيفة :

تعرف الوظيفة بأنها "مجموعة من المهام و الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد،و بناءً على ذلك فإن أية مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدرعدد العاملين فيها،حيث يكلف كل منهم بمجموعة من المهام بغض النظرعن التشابه أو الاختلاف بين مجموعة المهام التي يكلف بها كل منهم ." [3]

---

[1] : سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 57.

[2] :عشوي نصر الدين : الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة ورقلة ، العدد 4، ص 160.

[3] طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاتة : مرجع سابق ، ص 40.

- و يعرف كايسو الوظيفة بأنها "واجب(أي عدد من المهام) أو أكثر يمارسه فرد معين في منظمة معينة و في وقت معين، و يتساوى عدد الوظائف مع عدد الأفراد العاملين بالمنظمة"

خلاصة القول أن الوظيفة هي" مجموع المهام و الأعمال التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة و المنظمة مقابل أجر أو راتب يتقاضاه عن عمله".

2-4) ماهية توصيف الوظائف:

- يقصد بتوصيف الوظائف " إعداد وصف تحليلي لما تضمنته الوظيفة من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب عمل و معدلات أداء هذا من جهة ، و من جهة أخرى تحديد القدرات و السمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداؤه على الوجه المطلوب . " [1]

- توصيف الوظائف هو " التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ، و مكوناتها الأساسية ، و العوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة ، و البطاقة ذاتها تعرف الوظيفة و تظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة و مسؤولياتها ، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها ." [2]

العناصر الأساسية لتوصيف الوظائف :نذكر منها ما يلي: [3]

أ- **بيانات من شأنها التعريف بالوظيفة**: و تتمثل فيما يلي:

- اسم الوظيفة – موقعها في التنظيم – مستواها التنظيمي – ملخص عام بواجباتها – الواجبات الأساسية المتكررة و غير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة - المسؤوليات المختلفة (إدارية ، مالية ، فنية) التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها .

---

[1] : علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص71.

[2] : محمد فالح صالح : مرجع سابق ،ص 39.

[3] : علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص72.

●الصلاحيات في اتخاذ القرارات، أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها.

●معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات....) التي يلتزم بها شاغل الوظيفة و تتخذ أساسا للحكم على كفاءته .

●الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكتبي، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل جسماني....)

●المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة...)

●العلاقات الوظيفية، وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلو الوظيفة المعنية بالتوصيف، و الوظائف التي تدخل ضمن نطاق إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلها في المضمون و المستوى.

ب- **مواصفات شاغل الوظيفة** : و هي التي تبين المتطلبات التأهيلية لشاغل الوظيفة منها: [1]

- المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة .
- التدريب و المهارات الفنية.
- القدرات الجسمية (البدنية).
- الخصائص الشخصية و النفسية لشاغل الوظيفة .

بالإضافة للعناصر السابقة يضيف علي السلمي بعض المتطلبات التي يراها ذا أهمية بالغة في شاغل الوظيفة منها :

- الخبرة من حيث مجالها ومدتها.
- السمات الشخصية و الميول و الإتجهات و الدوافع .

---

[1] : خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ،ط1،2007 ،ص 76.

- الصفات الاجتماعية

3-4) أهداف توصيف الوظائف: من أهم أهدافها نذكر ما يلي: [1]

- الاستقطاب الفعال: متطلبات الوظيفة المراد شغلها يجب أن تكون معرفة بدقة وبكل تفاصيلها و حدودها و الظروف ذات العلاقة بها ، وذلك حتى يكون الاستقطاب فعالا .
- اختيار الفرد الملائم للوظيفة:من خلال التوصيف يمكن معرفة الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي توافرها في الفرد حتى يتسنى له ممارسة وظيفته على أكمل وجه.
- وضع برامج سلمية للتدريب: لوضع برنامج تدريبي ناجح، يجب أن يتضمن تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها، و أسلوب التدريب المناسب، و تقدم عملية توصيف الوظائف المعلومات اللازمة التي تساعد على تجاوز هذين الشرطين. فمن جهة تبين المعرف و المهارات التي يفترض أن يكتسبها الفرد من التدريب ، و من جهة أخرى تبين طبيعة العمل و مكونات الوظيفة و التي على أساسها يمكن وضع خطة دقيقة للبرنامج التدريبي .
- ضبط أسس سليمة للنقل و الترقية : تحليل الوظائف و توصيف المهارات والخبرات و القدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة يؤدي لوضع أسس سليمة للنقل أو الترقية الداخلية من وظيفة إلى أخرى .
- رسم سياسة عادلة للأجور و التعويضات : يساعد التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة و ما تتطلبه من مهارات وقدرات و خبرة خاصة و مسؤوليات ، مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور ، بحيث يزداد الأجر

---

[1]: علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص ص (73-74).

كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة و قيمتها ، كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيق و شفاف للتعويضات المختلفة .

- تحسين نظم العمل : من خلال تقديم وصف شامل و دقيق لكل وظيفة ، والخطوات المتبعة في إنجازها ، و الوقت المبذول لها ، يكون من اليسير إجراء التعديلات اللازمة على كل وظيفة ، من حذف أو إدماج للخطوات و الجزئيات غير المنتجة ، أو إعادة ترتيبها أو إدخال تحسينات عليها وبذلك تنخفض التكاليف و يتحسن الأداء و يشعر العامل بمزيد من الرضا .
- تحسين بيئة الوظيفة: يعطى التوصيف صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية و الاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل، فمن شأن ذلك أن يشجع العاملين على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية.
- أمن وسلامة الموارد البشرية : يكشف التوصيف عن الممارسات و الظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة ، و الاحتياطات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين .

الفصل الرابع: الحوافز و أثرها على السلوك و الأداء في العمل.

تمهيد.

أولا:السلوك الإنساني في التنظيم.

1- تعريف السلوك الإنساني.

2- مكونات السلوك الإنساني.

دور السلوك الإنساني في التنظيم.

ثانيا:نظريات المحتوى في تفسير السلوك الإنساني و الحوافز.

ثالثا:نظريات النسق المفسرة للسلوك الإنساني و الحوافز.

رابعا:أثر نظام تقييم الأداء في تحفيز العاملين.

خامسا: آليات التقييم بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية.

تمهيد :

تعد وظيفة تقييم أداء و سلوك العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم بموجبها الحصول على معلومات حول فعالية أداء العاملين تكون مرجعا لاتخاذ القرارات و الحكم على مدى فعالية عمليات التعيين و الاختيار و الترقية وكذلك التطوير و أساليب التحفيز و إرضاء العاملين.

كما تساعد عملية تقييم الأداء في اكتشاف جوانب القصور و الضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة بما يؤدي إلى تصميم برامج تكوينية للقضاء على هذا القصور، كما يساعد على اكتشاف جوانب ايجابية في الأفراد العاملين ، و المتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى السلوك الإنساني في التنظيم و النظريات المفسرة له ،بالإضافة إلى مفهوم الأداء وأثره في تحفيز العاملين وتقييمهم ،وأخيرا آليات التقييم بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية .

أولا: السلوك الإنساني في التنظيم:

1- تعريف السلوك الإنساني:

الإنسان يعيش في بيئة معينة يؤثر و يتأثر بها و عليه أن يتكيف مع هذه البيئة ، وتصدر عنه أنواع مختلفة من الأنشطة تظهر فيما يقوم به من أعمال و تفكير و مهارات ، و يمكن تعريف السلوك الإنساني بأنه " سلسلة متعاقبة من الأفعال و ردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة في تحقيق الأهداف و إشباع رغباته المتطورة و المتغيرة ، كذلك هي الأفعال و الاستجابات التي يعبر عنها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت عناصر بشرية أو مادية."[1]

و يعرف عبد الرحمن العيسوي السلوك بأنه :" عبارة عن الإستجابات الحركية والغددية ، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ، أو عن الغدد الموجودة في جسمه ."[2] حسب هذا التعريف فالسلوك هو حركات ظاهرية و أنشطة باطنية مثل التفكير و الوعي و الإدراك التي تصدر عن الإنسان.

2 .مكونات السلوك الإنساني:

مكونات سلوكات الفرد ترتبط بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية.

أ- **العوامل الداخلية** : العوامل أو القوى الداخلية للسلوك هي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد ، سواء كانت وراثية أو مكتسبة ، و التي تؤثر على سلوكه مثل الذكاء، القيم، و العوامل الجسمية و الفيزيولوجية ، و غيرها. [3]

---

[1] علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979، ص55.

[2] ناصر دادي عدون: مرجع سابق،ص 58.

[3] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص ص(62 ،63).

- الذكاء: و هو مرتبط بعامل الوراثة، بالإضافة إلى الظروف المحيطة بالفرد، والتي تكسبهم طرق تفكير و ذكاء يختلف باختلاف احتكاكهم و مناطق وجودهم، و طرق ومستويات تعليمهم.

- الغرائز : مثل غريزة البحث عن الطعام ، حب الاستطلاع ، حب السيطرة.

- العوامل الجسمية و الفيزيولوجية: و هي مختلف الأعضاء المستقبلة للأحاسيس ، والمؤثرات الخارجية و الداخلية و الجهاز العصبي و كذا أجزاء الجسم الداخلية والخارجية.

ب- **العوامل الخارجية**: و تشمل مجموعتين، الأولى تمثل الظروف و العلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الفرد في الأسرة، أو المؤسسة، فمحيط العمل المباشر وظروفه المادية، من إضاءة و تهوية، و حرارة و غيرها، لها أثر بالغ في درجة أداء العامل بالمؤسسة.

أما المجموعة الثانية فتشمل مكونات البيئة الخارجية، الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية، التي تقع ضمن نظام سياسي، و في إطار جغرافي مادي معين.

3- دور السلوك الإنساني في التنظيم:

يتحدد دور السلوك الإنساني في التنظيم من خلال العناصر المكونة للتنظيم الإداري و المتمثلة فيما يلي: [1]

- **الأعمال**: و هي الواجبات و الأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

- **الأفراد**: و هم القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة و المنزلة و السلطة.

[1] ساطع رسلان : عوائق تدريب و تنمية العاملين بشكل فعال ، مركز البحوث للمنظمة العربية للعلوم الإدارية ،د.ت، ص161.

- **الإمكانيات**: و هي المواد و الطاقات و الأموال المتاحة للتنظيم.

- **السياسات** : و هي القواعد و التعليمات و الشروط المتعارف عليها و التي يسترشد بها الأفراد طوعا أو قهرا في أدائهم للأعمال و في استخدامهم للإمكانات .

- **النظم و الإجراءات** : و هي الخطوات و المراحل المخططة لأداء الأعمال.

- **الهيكل**: هو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية.

و لكل من هذه العناصر السابقة دوره في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، و أهمها على الإطلاق العنصر البشري أو الأفراد فهم القوة الدافعة و مصدر كل الطاقات و كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول.

كما أن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية، ويمارس هذا السلوك تأثيرا مزدوجا على العمل التنظيمي من خلال:[1]

- تحريك الطاقات المتاحة و دفع الحياة في السياسات و الخطط و البرامج، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية.

-قد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة الأهداف التنظيمية و بطرق و أساليب معيقة الأنشطة مما يؤدي إلى إفشال التنظيم.

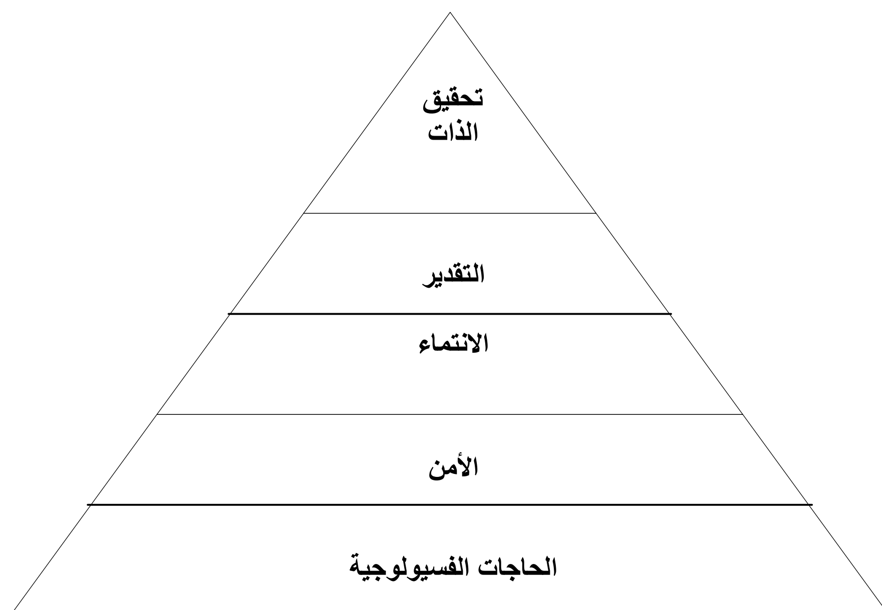
---

[1] ساطع رسلان: المرجع نفسه ، ص 162.

ثانيا: نظريات المحتوى في تفسير السلوك الإنساني و الحوافز:

1- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو :

يعتير عالم النفس ابراهام ماسلو من رواد النظرية التي تنظم حاجات الإنسان تنظيما هرميا ذلك وفق ضرورة الحاجة و أهميتها ، فالحاجات الفسيولوجية مثلا كالحاجة إلى الأكل و الشرب أولى من الحاجة إلى احترام الذات ، و يرتب ماسلو الحاجات إلى خمسة أنواع و ذلك حسب التسلسل الذي بينه في الشكل الهرمي التالي :



شكل رقم (8): يمثل سلم الحاجات لإبراهام ماسلو.

المصدر : محمد مسلم : المدخل إلى علم النفس العمل ،مرجع سابق، ص 60.

ويقسم ماسلو الحاجات إلى قسمين هما :

أ- **الحاجات الافتقارية (الفزيولوجية)** : و هي الحاجات التي تلزم جسم الإنسان لاستقامته و صحته و استمراره مثل المأكل و الملبس و المأوى و النوم و الراحة و غيرها.

وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى نحو الاجتهاد في العمل و رفع الإنتاج، فالإنسان الذي يكون في حاجة إلى الأكل أو الاحترام سوف يجتهد لإشباع هاتين الحجتين دون الحاجات الأخرى.

ب- **الحاجات الارتقائية** : وهي التي تظهر في المستويات العليا من هرم الحاجات ومن جملتها :

§ الحاجة إلى الأمن: وهي الحاجات اللازمة لحماية جسم الإنسان و نفسه وتأمينها ضد مخاطر المرض و الإصابة و فقدان الوظيفة.[1]

♦ ويحقق العامل ذلك من خلال العمل المستقر و المستمر ، وهو ما يسعى إليه العمال في مختلف أماكن العالم و يعتبر شغلهم الشاغل بعد تحقيق رغباتهم الضرورية الفيزيولوجية.

♦ الحاجة إلى الإنتماء : تعتمد على العاطفة التي تلعب فيها الغرائز الدور الرئيسي في تحقيق التقارب و الاعتبار ما بين أفراد المجموعة و بكامل الحقوق. [2]

♦ الحاجة إلى التقدير : تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس و بما يعمل ، و أيضا الحاجة إلى التقدير و الحب من الغير ، و الحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية و المقام في نظر الغير ، مع حياة اجتماعية معقولة و الحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب و الاعتراف. [3]

♦ الحاجة إلى تحقيق الذات: استعمال و تطوير كل مقدرات و طاقات، ومهارات الفرد، و أن يحقق ما يصبو إليه و أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته و ذلك في مشاركته بالذكاء، الخيال ...الخ مع تحسين كل الطرق

---

[1] محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص144.

[2] ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 66.

[3] مراد زعيمي و آخرون:مرجع سابق، ص124.

الممكنة،ويلاحظ على هذه الحاجة أن الفرد يسعى إلى البحث عن أعلى درجة في تقبل المجتمع ، و الجماعة التي يوجد فيها ، و احترامه الذي يعطيه الثقة في النفس ، و القيمة الذاتية ، ليصل بعدها إلى أعلى درجة في سلم الحاجات ، و هي درجة الإشباع الذاتي و الشعور بالإنجاز ، و تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه بوصوله إلى أعلى مراحل أدائه و هذه الحاجة لا يحققها أو يحاول تحقيقها إلا من وصل إلى سن معين و بعد اكتمال إمكانياته المعرفية و المالية ، والعلمية و الجسمية التي تسمح له بذلك ، و قد لاحظ ماسلو أن انجاز هذه الدرجة تكون أعلى بكثير عند كبار السن مقارنة بالصغار.

و يؤكد ماسلو بأن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية فلا يمكن مثلا أن يسعى الفرد لإنشاء حاجات الأمن قبل إشباع الحاجات الفسيولوجية ، و لتطبيق هذه النظرية في ميدان علم النفس الصناعي فإنه ينبغي للسيكولوجي أن يعرف الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها حتى يوجه نشاط العامل وفق هذه الحاجات، كما يمكن للمشرفين أن يضعوا برنامجا منظما لدوافع العمل بحيث يعرفون الحاجات العامة و الملحة للعمال في مختلف المراحل مما يجعلهم يعملون على توفير المحيط الملائم لإشباع هذه الحاجات ،ذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحفيز العمال على الإنتاج أكثر أو لتحسين نوعية الإنتاج للعمل لتحقيق أهداف المنظمة .[1]

من خلال عرض نظرية هرمية الحاجات عند ماسلو يستخلص ما يلي : [2]

- أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- أن الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات و هي التي تدفعه لذلك.
- عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي –التنظيمي- المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر ،1992،ص 106.
(2) مراد زعيمي و آخرون مرجع سابق ، ص125.

- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا و بالترتيب.

يرى محمد علي لشهب أن الفرد العامل إذا لم يتمكن من إشباع حاجاته ورغباته يترتب على ذلك ما يلي :

- الحاجات غيرالمشبعة تولد نوعا من القلق لدى الفرد ،و الذي ينشأ من عدم إشباع الفرد لكل حاجاته النفسية و الاجتماعية.

- تؤدي الرغبات و الحاجات الغير مشبعة إلى دفع الفرد إلى سلوك يستطيع به أن يتغلب على القلق .

- إذا لم يتمكن الفرد من إشباع حاجاته أو تخفيف القلق الكامن بداخله ،فإن ذلك يؤدي إلى وجود الكبت.

ملاحظات حول سلم ماسلو للحاجات :

من أهم الانتقادات ما يلي :

1- لا يتم ترتيب إشباع الحاجات لدى كل الأفراد بنفس الطريقة ،فقد يسعى البعض إلى إشباع نوع من الحاجات قبل أخرى تسبقها في السلم ، كأن يحاول شخص ما الوصول إلى إثبات ذاته حتى يتمكن من احترام الناس ، و انتمائه و تغطية حاجته العاطفية مثلا .

وهذا في الواقع يعود لأكثر من سبب و أهمها اختلاف طرق إدراك الأفراد، وتصنيفهم للحاجات المرتبطة بهم ، وكذلك لاختلاف مركز أو منصب الأفراد في المجتمع أو في المؤسسة ، إذ يوفر لهم المنصب حاجات معينة .

و يبقى سعيهم لتحقيق المتبقية، فقد يحقق العامل حاجاته الأساسية الأولى من مأكل وملبس و سكن ، ليسعى إلى تحقيق الأمان في العمل و ضمانه ، بينما تحقق طبيعة عمل مسؤول في مؤسسة ، أو باحث في مجال من العلوم نوعا من الأمان ليبحث كل منهما عن تحقيق الذات ثم الانتماء أو تسلسل عكسي .

2 - إن المحيط الاجتماعي ،و الثقافي ،و الطبيعي له دور مهم في تحديد الحاجات وطبيعتها و كذا ترتيبها ، فالعامل في وسط ريفي في إطار تقاليد اجتماعية ، وثقافية محددة ليست حاجاته و لا ترتيبها ، ولا طبيعة أو أشكال إشباعها هي نفسها لدى عامل في وسط حضري في المدينة ، و لو كان في نفس الرتبة أو السن ، أو في عمل مشابه لسابقه هذا من جهة ، و من جهة أخرى فالتطور الذي يشهده الإنسان ، سواء في مستواه الثقافي أو في سنه و مركزه ، يؤدي إلى إعادة النظر في ترتيب حاجاته و درجة إشباعها ، فقد يكتفي العامل بنسبة معينة من الإشباع ، في حين لا يكتفي نفس الشخص من تلك النسبة عند تغيير ظروفه أو سنه ....

3- المحيط الذي يعيش فيه الشخص يوفر له إمكانيات لتحقيق حاجات معينة لا يستطيع إنسان آخر في محيط آخر، بل أيضا قدرات الأفراد، و مهاراتهم قد تسمح في بعض الأحيان بتحقيق أكثر من حاجة في نفس الوقت أو بالتوازي.

4 - يرتبط إشباع الحاجات عند ماسلو بطريقة التدرج كما صوره في هرم الحاجات ، لكن في حقيقة الأمر فالفرد لا يسعى دائما على الإطلاق لإشباع حاجاته الفسيولوجية ، و إنما يحاول كذلك إشباع حاجاته كتقدير الذات حتى و لو لم تشبع حاجاته الاجتماعية فبدلا من المرور بالتسلسل و على مراحل ، ربما نحاول إشباع أو إرضاء كل الحاجات في نفس الوقت .

5 - تعتبر نظرية ماسلو تعبيرا مجردا جدا حول العنصر الإنساني بعيدة كل البعد عن النظريات الإمبريقية .

- كما أن نظرية ماسلو تركت الكثير من التساؤلات بدون إجابة عنها :

- ما المقصود بالحاجة ؟
- مالذي يطرأ على الحاجة بعد مرور الزمن ؟
- كيف يكون للفرد سلم ثابت للحاجات رغم أن سلوكه متغير بإستمرار ؟

و الخلاصة أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت خطأ هذه النظرية و خاصة فيما يتعلق بتسلسل الحاجات عند الفرد ، و لا توجد هناك على الإطلاق دراسة واحدة أثبتت صحة هذه النظرية . [1]

2- نظرية العاملين لهرزبرغ: تعتبر نظرية العاملين(المتغيرين) لصاحبها فريدريك هيرزبرغ مشابهة بصورة كبيرة لنظرية إبراهام ماسلو،و قد أجراها على مجموعة من المهندسين والمديرين ،حيث قام بدراسة ميدانية و أثبتت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعوربالرضا في ميدان الوظيفة ،إضافة إلى تطورمستوى الأداء في العمل والمسوؤلية. [2]

و قد ركزت الدراسة على معرفة اتجاه هؤلاء المهندسين والمحاسبين لمعرفة اتجاهاتهم نحوالعمل من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة بنوا افتراضاتهم العملية حول الحوافزالتي تتشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل.

لقد قسم هيرزبرغ العوامل المؤثرة في الدافعية والتحفيز إلى نوعين:

1- **العوامل الصحية**:وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة والمركزالذي يشغله الفرد و ضمانات العمل كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل، واعتبرهيرزبرغ هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي إن توفرت في المنظمة فإنها تمنع من شكاية الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية.[3]

2-العوامل الحافزة:أطلق عليها هرزبرغ العوامل الحافزة لأنها تحرك العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء ،وهذه العوامل مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء

---

(1) عماد الطيب كشرود:علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، منشورات جامعة قاريوس، بنغازي، ليبيا، المجلد 2،(د.ت) ، ص 62.

(2) معمر داوود : رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 34.

(3) مطر الهيتي : مرجع سابق،ص 263.

درجة عالية من الرضا والحفزعند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا ومن هذه العوامل ما يلي :[1]

- الإنجازفي العمل .
- الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل .
- طبيعة العمل ومحتواه .
- المسؤولية لإنجازالعمل .
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

و يلخص محمد مسلم آراء هيربرغ بقوله:"يرى هيربرغ أنه لكي نتمكن من تحفيزالعامل فلا بد من أن نعطيه عملا يستطيع من خلاله تحقيق ذاتيته كما يستطيع من خلاله أيضا اكتساب خبرة معتبرة،وهذالا يمكن أن يتم إلا من خلال منح العامل استقلالية ومسؤولية أكبر،و قد اقترح جملة من المعطيات الجديدة كان لها الأثرفي فتح

أفق جديدة للبحث في هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال أن الدوافع لها ارتباط كبير بطبيعة العمل الذي يقوم به وبمدى نجاح العامل في مهامه ارتقائه في عمله وبمدى استقلاليته، كما أن ظروف العمل وعلاقات

العمل داخل الجماعات ونظام الأجرة تعتبركلها من المحفزات الأساسية التي ينبغي تداركها،مشددا على أهمية

إعطاء العمال مزيدا من الحرية والمسؤولية في عملية إتمام وإنجاز أعمالهم ،مع فتح المجال لهم لإكساب المزيد من الخبرة و ذلك بتوسيع و إثراء مهامهم ،وهذا كله يعد من المحفزات الأساسية."[2]

[1] سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية ، عمان ،2004،ص 239.

[2] محمد مسلم :مدخل الى علم النفس العمل ، مرجع سابق،ص ص (65-66).

3 - نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند :

وضع العالم ماكليلاند نظرية في الحاجات الأساسية سنة 1961 حيث بين بأن الحاجات ثلاث و هي : الحاجة للانجاز (النجاح) و الحاجة إلى السلطة و الحاجة للانتماء ، و تكون شدة إحدى هذه الحاجات بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة و بحسب دوره و مكانته في المنظمة ، ففي الحين الذي يكون فيه بعض العمال و الموظفين في أمس الحاجة للانتماء ، فإن البعض من المشرفين قد يكونون في حاجة ماسة إلى السلطة و غير ذلك. [1]

و فيما يلي وصف و شرح لهذه الحاجات الثلاث:

1- الحاجة إلى السلطة : يرى ماكليلاند أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية و عادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية. [2]

2- الحاجة للانتماء : يرى ماكليلاند أن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسطر على سلوكهم يتأتى رضاهم من النشاطات الاجتماعية و العلاقات الشخصية ، أي أن هناك حاجة إلى تكوين علاقات مع الآخرين و التقرب إليهم نفسيا ، فإذا طلب من فرد معين أن يختار العمل في مهمة مع الآخرين الذين هم أكفاء تقنيا و بين زملائه في العمل ، فإذا كان لديه مستوى كبير من الحاجة إلى الانتساب ، فإنه دون شك سيختار زملاءه . [3]

---

(1) مصطفى عشوي: : مرجع سابق، ص107.

(2) سنان الموسوي : مرجع سابق ، ص242.

(3) عماد الطيب كشرود : مرجع سابق ، ص 76.

3- الحاجة للإنجاز: و هذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز تكون لديهم رغبة قوية للنجاح و الخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها. [1]

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد ماكليلاند خصائص الإنجاز العالي فيما يلي : [2]

- الأهداف المقبولة.
- تحمل المسؤولية الشخصية.
- الاعتماد على التغذية العكسية أو المرتجعة.

استنادا إلى نظرية ماكليلاند فإن عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ، و منحته العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة ، و دعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ.

و قد توصل ماكليلاند في دراساته و أبحاثه إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها نشأة الفرد و طفولته ، و خبراته المهنية و نوع المؤسسة التي يعمل فيها ، وأورد في الأخير بعض الصفات و الخصائص التي يميز بها ذوي الإنجازات العالية والمتمثلة فيما يلي : [3]

- الميل إلى الوضعيات و المواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل و إيجاد الحلول لها .
- الميل إلى المخاطر المتوسطة لا إلى العليا منها أو المنخفضة .
- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم و مراقبتها ليكونوا على علم مستوى إنجازهم.

ومن أجل تحقيق تنمية حقيقية لدوافع الإنجاز اقترح ماكليلاند أربع خطوات هي :

---

(1) سنان الموسوي : مرجع سابق ، ص242.

(2) ناصر دادي عدون: مرجع سابق،ص 81.

(3) ناصر دادي عدون: مرجع سابق،ص 82.

1- العمل للحصول على التغذية العكسية و ذلك لأجل متابعة و تعزيز نجاح الفرد و الارتقاء نحو الأحسن.

2- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم و محاولة الإقتداء بهم.

3- سعي الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

4- محاولة التحكم في أحلام اليقظة و أن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية .

4- نظرية الوجود ،و الإنتماء و النمو لأ لدفير :

لا تضيف نظرية ألدفير الكثير من الأفكار لكل من نظريتي ماسلو و بورتر إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات. [1]

و تتمثل هذه الحاجات فيما يلي :

1- حاجات البقاء :و تتضمن هذه الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتماثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية و الأمنية عند ماسلو . [2]

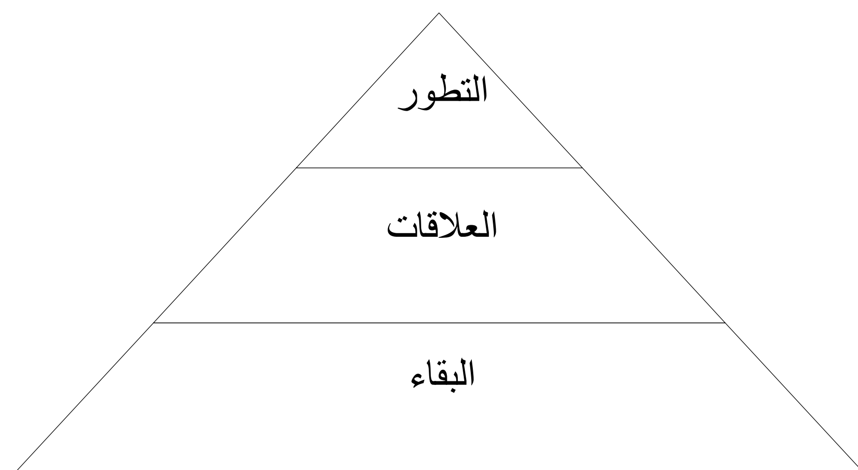
2- حاجات العلاقات مع الآخرين:و تركزعلى أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو . [3]

3- حاجات النمو:و تحتوي على حاجات التقديرو تحقيق الذات عند ماسلو،ويسمى هذا المستوى بمستوى التطور.

---

[1] جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، مرجع سابق ، ص 18.

[2]،[3] سنان الموسوي : مرجع سابق ، ص240.



شكل رقم (9) : يوضح سلم الحاجات عند ألدرفير

المصدر محمد مسلم:مدخل الى علم النفس العمل ، مرجع سابق، ص 60.

لقد اتفق ألدرفير و ماسلو على وجود سلم للحاجات ،و أن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا و من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد و أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ،لكن ألدرفير أضاف بأن كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها ، كما أن حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيدا مما اقترحه ماسلو، حيث ركز ألدرفير على أن الفرد يتحرك إلى أعلى و إلى أسفل على سلم الحاجات ،كما أكد على فرض حالات معينة على الفرد قد تعود به إلى إشباع حاجات دنيا ، فمثلا عندما يفشل الفرد في إشباع حاجات النمو فإنه يكون متحفزا للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل ،فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق قد يلجأ إلى جمع الأموال و بناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.

ثالثا: نظريات النسق المفسرة للسلوك الإنساني و الحوافز:

1 - نظرية التوقع لفروم :

اقترح كل من بريفيلد و كروكيت منذ عام 1950 علاقة نظرية واضحة بين الرضا و الدافعية و الكفاية الإنتاجية المرتبطة بالهدف التنظيمي ، و قد أيد الكثير من الباحثين هذه الأفكار ، حيث يرون أن دافعية الفرد للإنتاج في التنظيم بمستوى معين ، تعتمد على حاجاته المحددة التي تنعكس في الأهداف التي يتحرك نحوها الفرد ، و تعتمد الدافعية كذلك على إدراك الفرد للفوائد النسبية للسلوك المؤدي إلى الكفاية الإنتاجية كطريق موصل إلى هذه الأهداف. [1]و يعرف فروم الدافعية كعملية تحكم الاختيار من بين صور بديلة من النشاط الإداري أو الاختياري ، و في رأيه فإن معظم صور السلوك تعتبر في نطاق السيطرة للفرد ومن فمن الممكن إثارتها . [2]

و ينظر فروم إلى الدافعية على أنها العملية التي تحكم أنماط الاختيار الخاصة بالموظف ، حينما يواجه بأشكال مختلفة من الأنشطة البديلة ، و بناء على ذلك فإن عملية الدافعية التي تواجه الموظف أو العامل تمر حسب فروم بالمراحل التالية :[3]

1- ينظر للموظف على أنه يواجه بعدد من النواتج البديلة التي تقع في المستوى الأول .

2- الموظف سوف يختار من بين النواتج البديلة في المستوى الأول .

3- اختيار الموظف لناتج معين في المستوى الأول يعتمد على مدى ارتباط هذا الناتج بناتج آخر في المستوى الثاني .

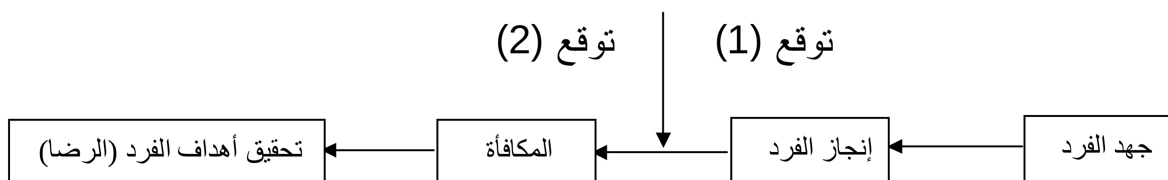
---

(1) محمد علي لشهب : دراسات في الفكر الإداري الحديث – السلوك الإنساني في التنظيم – مكتبة دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 1976، ص 160.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم: السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط3، 1994، ص 136.

(3) محمد علي لشهب : المرجع نفسه، ص 161.

و يشير جوهر نظرية التوقع عند فروم إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع و أن ذلك التصرف أو العمل سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج ، و فيما يلي نورد الشكل المبسط لنظرية التوقع عند فروم.



شكل رقم (10) :يوضح نموذج التوقع عند فروم

المصدر:محمد عبدالله عبد الرحيم:السلوك الانساني في المنظمات ،الشركة العربية للنشر ، القاهرة ،مصر،ط3،1994،ص136 .

يشير هذا الشكل إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، و هذا هو التوقع الأول في نظرية فروم ،و أضاف فروم أنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ و هذا هو التوقع الثاني .

ترتكز نظرية فروم للتوقع على مفهومين أساسيين هما :

1- التكافؤ أو قوة الرغبة valance :

يشير الاصطلاح إلى تفضلات النتائج كما يراها الفرد أو قوة رغبة الفرد لنتائج معينة ، فعلى سبيل المثال قد يفضل الشخص زيادة في الأجر مقدارها 5 على النقل إلى إدارة جديدة ، و يعتبر الناتج ذو تفضيل إيجابي كما لكونه مرغوبا فيه أو مفضلا ، وذو تفضيل سلبي عندما لا يكون مرغوبا فيه أو متجنبا ، كما تكون قوة الرغبة أو التفضيل الخاصة بالناتج تساوي صفرا عندما يكون الفرد لا مباليا بالنسبة لتحقيقه أو عدم تحقيقه.[1]

---

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم : مرجع سابق، ص138.

2- **الأداتية** : يشير مفهوم الأداتية إلى الوسيلة التي يستخدمها الموظف في توضيح العلاقة و الارتباط بين ناتج معين في المستوى الأول و بين ناتج آخر يقع في المستوى الثاني ، و عليه فمفهوم الأداتية يعبر عن مدى إمكانية النظر إلى ناتج المستوى الأول ، على أنه موصل أو يؤدي إلى تحقيق ناتج معين في المستوى الثاني .

و على سبيل المثال فإن الموظف الذي يواجه بالاختيار بين الأداء المرتفع أو الأداء العادي كمستوى أول للناتج، سوف يقرر أن يكون أداؤه مرتفعا أو منخفضا على ضوء علاقة ذلك بنواتج أخرى ذات مستوى آخر مثل:

- أثر الأداء المرتفع أو العادي على زيادة أجره.
- علاقة الأداء المرتفع أو العادي بحصول العامل على الترقية التي يتوقعها.

و تعبر الأداتية عن علاقة الأداء المرتفع المستوى بتمكن العامل من تحقيق زيادة في الأجر أو حصوله على الترقية المتوقعة .

ولكن اختياره للهدف أو الناتج الخاص بزيادة الأجرأوالترقية سوف يتوقف على رغبته في اختيارأي منهما. [1]

2- نظرية التكافؤ valance :

تختلف نظرية المساواة عن نظريات الدوافع الأخرى في كونها تعتمد أساسا على مبدأ المقاربة الإجتماعية ، و تعتبر نظرية المساواة التي صاغها لأول مرة ستيسي أدامس stacy adams (1965) من نظريات الدوافع التي تدخل تحت النظريات المعرفية للدوافع. [2]

و تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت ، و ما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا و منافع معنوية ، و يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية و المعنوية

---

(1) محمد علي لشهب : مرجع سابق ، ص 162.

(2) عماد الطيب كشرود: مرجع سابق، ص 94.

تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم ، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة . [1]

و بالتالي فشعور الفرد بعدم المساواة يحفزه إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي :[2]

- تعتبر المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد و إنتاج و معرفة .
- تغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عله من أجور و منافع و خدمات.
- إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات و المخرجات .
- ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر .

و لذلك فالمدير الناجح يحاول دائما أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق المساواة لضمان حفزه و استمراره بالعمل من خلال القرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك.

و ترتكز هذه النظرية على 4 مفاهيم أساسية هي : [3]

1- الشخص هو الفرد الذي يتم إدراك المساواة أو عدم المساواة بالنسبة له .

2- مجموعة المقارنة و هي عبارة عن جماعة أو أشخاص يستخدمهم الشخص كمرجع فيما يتعلق بالنسبة بين المدخلات و المخرجات .

3- المدخلات و هي عبارة عن الخصائص الفردية التي يدخلها الشخص على العمل ، وقد تكون المدخلات مكتسبة مثل : المهارات و الخبرة و التعلم ، كما قد تكون لصيقة به مثل السن و الجنس .

4- المخرجات أو الناتج : و هي عبارة عن ما يحصل عليه الفرد من العمل مثل الإشراف أو الأجر أو المزايا العينية.

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: مرجع سابق ،ص264.

[2] سنان الموسوي : مرجع سابق ، ص244.

[3] محمد عبد الله عبد الرحيم : مرجع سابق، ص147.

ووفقا لهذه النظرية هناك جملة من الأساليب التي يمكن استخدامها لاستعادة شعور العامل و إحساسه بالمساواة، و من بين هذه الأساليب ما يلي: [1]

- تغيير المدخلات فقد يقرر العامل بذل وقت أو مجهود أقل من العمل .

- تغيير المخرجات فقد يقرر العامل إنتاج وحدات أكثر لأنه يعامل وفقا لنظام الأجر بالقطعة.

- تغيير الاتجاهات، فبدلا من تغيير المدخلات أو المخرجات قد يلجأ العامل إلى تغيير اتجاهاته ،

فبدلا من إعطاء وقت أطول للعمل قد يقرر أن ما أقضيه من وقت فيه الكفاية لإعطاء ناتج جديد.

- تغيير جماعة المقارنة ، وذلك بأن يجري العامل مقارنة النسبة الخاصة مع النسبة الخاصة بجماعة أو شخص آخر إذ أن ذلك قد يستعيد التوازن.

- تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بجماعة المقارنة ، فإذا كان المقارن به زميلا ، فربما تجري محاولة تغيير مدخلاته أو مخرجاته ، و ذلك كأن يطلب منه الشخص الإبطاء في العمل أو عدم إعطاء ناتج كبير أو متمييز.

- تغيير الموقف ، فترك العمل يمكن أن يغير الشعور بعدم المساواة ، كما أن النقل يمكن أن يؤدي إلى نفس النتيجة .

و من الانتقادات الموجهة لنظرية المساواة ما يلي : [2]

- ركزت على الأجر باعتباره الناتج الرئيسي ، فعجزها عن تضمين النواتج الأخرى ذات الصلة من شأنه أن يحد من أثر النظرية في موقف العمل.

---

[1]، [2] محمد عبد الله عبد الرحيم : مرجع سابق، ص ص(149-150).

- عدم الوضوح في تحديد جماعة المقارنة، فالشخص عادة يختار من يقارن نفسه به بعد مرور فترة من العمل داخل المنظمة، كما أن جماعة المقارنة يمكن أن تتغير بمرور الوقت أو التدرج الوظيفي للشخص.

- معظم البحوث ترتكز على المقارنات في الأجل القصير، بينما المطلوب هو دراسات طويلة المدى تبين عدم التكافؤ خلال مدة زمنية .

3 - نظرية دوجلاس ماك غريغور Douglas mac gregor x و y حول طبيعة الإنسان :

أورد دوغلاس ماك غريغور في كتابه " الجانب الإنساني في المشروع" الافتراضات التي يتبناها المدير عند اتجاهات مرؤوسيه ، حيث اعتبر أن هذه الافتراضات تمثل الأسباب و ليس النتائج لسلوك مرؤوسيه .

تقوم نظرية دوغلاس ماك غريغور على أساس افتراض رئيسي ، هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بطابع معين.[1]

و يميز دوغلاس ماك غريغور بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية (x) و افتراضات نظرية (y) و فيما يلي عرض لافتراضات النظريتين.

افتراضات نظرية (x) :

تفترض نظرية (x) سلبية طبيعة الإنسان و ترى أن :[2]

- الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل .
- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .

---

(1) علي السلمي :تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 100 .

(2) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق، ص 13.

- الفرد دائما يفضل شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

و تلتقي افتراضات هذه النظرية مع الآراء التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر، وغير مسؤول و سيء بالطبيعة ، و تدعي أن الناس يتجنبون المسؤولية كلما أمكنهم ذلك ، فهي تؤكد ضرورة المكافأة و العقاب .

افتراضات نظرية (y):

تفترض نظرية (y) عدة افتراضات حول طبيعة الإنسان منها : [1]

- الإنسان ليس كسولا بطبعه، و إنما يدعي الكسل تجاه قوى يعتبرها غير صالحة.
- السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر الأسلوب الوحيد، و لا تضمن إنجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.
- الإنسان يسعى للمسؤولية ، و لكن بشروط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية .
- الإنسان له مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها ، و يختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقا لمجموعة كبيرة من العوامل

كما أن هذه النظرية أشاعت أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بالإحساس بالحرية في العمل ، و أبرزت أن الأساليب الاستبدادية في القيادة لا تتفق و الطبيعة البشرية .

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 86.

ومن أهم الإنتقاذات الموجهة لنظريتي (x) و (y) لماك غريغورنذكر ما يلي: [1]

- افتراضات النظريتين مختلفة تماما عن واقع الحياة ، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين ، لأننا نجد أفراد ا يميلون بعض الشيء إلى نظرية (x) أو إلى نظرية (y) ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى النظريتين .

-تجاهل ماك جريغور أسلوب القيادة، إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه و طبيعة المرؤوسين ، و في هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوبا منها و هو قائد فعال في هذه الحالات .

-ركز ماك غريغور على نظرة المسؤول و الإدارة للعامل ، لكنه تجاهل أسلوب القيادة إذ أن القائد يلعب دورا هاما في المنظمة ، و هذا ما أثبتته النظريات المتعددة.

- الإنسان حسب نظرية (x) كائن يجب مراقبته ، و حثه على العمل باستعمال الحوافز المادية ، و هي النظرة التي أثبتت اختفائها شيئا فشيئا ، خاصة في المجتمعات الغربية ، أين ظهرت طرق متعددة في حث و دفع الأفراد إلى التعاون و تحقيق رصاهم سواء بتحسين ظروف العمل و محيطه أو بوضع أنظمة للمشاركة و الحوار ، و منها حلقات الجودة و النوعية التي أعطت نتائج مقبولة في مجال التعاون و تحسين مردودية المؤسسة.[2]

---

[1] مراد زعيمي و آخرون، مرجع سابق، ص ص(126-127).

[2] ناصر دادي عدون : مرجع سابق ،ص 86 .

رابعا: أثر نظام تقييم الأداء في تحفيز العاملين:

1- مفهوم تقييم الأداء و أهميته :

1- 1) مفهوم تقييم الأداء:

"عملية تقييم الأداء هي عملية تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة .

و يعرف تقييم الأداء كذلك بأنه:" قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي و زيادة الأجور. "

- "هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمل لمسؤوليات أكبر و ترقيته لوظيفة أخرى ."[1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- تقييم الأداء هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على فهم و تقويم أداء العمل.
- تقييم الأداء يهدف إلى فهم كفاءة العامل الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بالحاضر و المستقبل.

---

(1) عبد الناصر موسى : تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد6 ،2006 ، ص54

2-1) أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية التنظيمية بصورة عامة، و تتجلى أهمية التقييم فيما يلي: [1]

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم (توزيع العمل عليهم) تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير أسس موضوعية و علمية لترقية الأفراد و لمنح المكافآت و العلاوات التشجيعية و الحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل فعال و دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجتهم كذلك.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة .
- رفع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت و محفزات تشجيعية نظير أدائهم المتميز.
- يكشف الإدارة العليا عن مواقع القوة و الخلل في أقسام المنظمة المختلفة.
- إنجاز عمليات النقل و الترقية : إن الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العلياعلى معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالمواد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية و العلمية

[1] عبد الباري إبراهيم درة و آخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين – منحى تنظيمي- دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 112 .

لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابلياتهم في الأداء ، و هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستفتاء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

2- خطوات عملية تقييم الأداء:

هناك خطوات يجب أن تتبع في عملية تقييم أداء الأفراد العاملين و هي تضم ما يلي:

- **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على العمل الذي سيتم انجازه، و كيف سيتم انجازه، و كيف سيتم تقييمه، و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.
- **نقل توقعات الأداء للعاملين** : و المقصود بها الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء، و هذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- **قياس الأداء** : و تكون بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل : ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الشفهية و المكتوبة ، التقارير الإحصائية ، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس. [1]
- **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع** : بعد القيام بتنفيذ العمل فعليا من قبل الفرد المكلف به فإن الإدارة أو المشرف المباشر يقوم بمقارنة المعايير المحددة آنفا لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي المنفذ ، و هذا لكشف الإختلالات بين الأداء الفعلي و المتوقع.

[1] عبد الناصر موسى: مرجع سابق، ص58.

- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد :**

- على ضوء مستوى الأداء الفعلي و التقييم تجرى مناقشة مع الفرد ذاته بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه و توجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه ، و في هذه الخطوة يجب أن تكون الإدارة حذرة لأجل عدم التأثير سلبا على الوضع النفسي للفرد، و استثمار هذه المناقشة لما فيه خير و مصلحة المنظمة، و يجب الابتعاد هنا قدر الإمكان عن إبراز نقاط الضعف بطريقة جارحة و شديدة قد تثير مشاعر الفرد و تجعله يتذمر من هذا الأسلوب.

- **الإجراءات التصحيحية:**

- هذه الخطوة الأخيرة تضمن اتخاذ الإجراء المناسب ، و الذي سيكون مستندا إلى المستوى الحقيقي للأداء الفعلي ، و إلى المناقشة التي ورد ذكرها آنفا ، و من الضروري أن يكون هذا الإجراء عمليا و موضوعيا بعيدا عن التأثيرات الجانبية الأخرى. [1]

3- مجالات استخدام نتائج التقييم:

إن تطبيق نظم الحوافز في مؤسسات الأعمال يحقق مجموعة من الجوانب الإيجابية على سبيل المثال إثارة دوافع المستخدمين على تحسين و زيادة الإنتاج ، كذلك تحقيق قدر عال من العدالة في تحديد ما يستحقه كل مستخدم من مكافآت مقابل الجهد الذي يبذله في أداء عمله، و لكن هذه المزايا التي تمنح تقدم على أساس نتائج التقييم، ويمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء المستخدمين في المجالات التالية:

---

(1)صلاح عودة سعيد : مرجع سابق ، ص374.

•تطوير المستخدمين:

المعلومات التي توفرها نتائج التقييم تساعد الإدارة في تطوير المستخدمين من خلال تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

•رفع دوافع المستخدمين:

تعد المعلومات الناتجة عن عملية التقييم ذات أهمية كبيرة في الإثراء الوظيفي ، كما أن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة و تدعم ثقة المستخدمين بإدارتهم ، وهذا يتيح الفرصة لهم في إشباع دوافعهم نحو العمل.

•تحديد صلاحية المستخدم الجديد:

نتائج التقييم تبين درجة كفاءة المستخدم من خلال قيامه الفعلي بوظيفته ، مما يتسنى منحه في نهاية مدة الاختبار تقريرما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر. [1]

•بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تساعد نتائج تقييم الأداء على تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، حيث يتم منح المستخدم علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته ، إذ يؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم و دفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل طاقاتهم للوصول إلى المستوى الأفضل للحصول على مكافآت، وهذا يؤدي إلى نشوء منافسة بين المستخدمين.

•تحديد المسار المهني :

عملية تقييم الأداء تستند إليها أغلب المؤسسات في اتخاذ قرارات النقل و الترقية فبعد تحديد درجة كفاءة المستخدم تجرى عملية الملائمة بينها و بين متطلبات الوظيفة،فقد يكون نقل المستخدم لوظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى فيما إذا كانت نتائج

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق ،ص210.

التقييم غير مرضية ،أما في حالة ما دلت نتائج التقييم على وجود مهارات غير مستغلة في الوظيفة الحالية فيتم ترقيته إلى وظيفة أعلى.

•**الحكم على مدى سلامة الاختيار و التعيين:**

يجب إجراء عملية التقييم شهريا بالنسبة للمستخدمين تحت الاختبار إلى تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة و الاستعانة بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار ،إذ يمكن القول أن نتائج التقييم تفيد في تحسين أسلوب الاختيار و التعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

•**فعالية الرقابة و الإشراف و تحسين مستوى المشرفين:**

عملية التقييم تحدد مستوى أداء المستخدمين من جهة،و من جهة أخرى تعكس قدرة الرئيس على الإشراف و التوجيه و الحكم السليم، خاصة إذا خضعت نتيجة الرئيس للمراجعة من مستوى على مختص سيدفعه ذلك إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، و لا شك أن ذلك سينعكس على دقة ووضوح و عدالة نتائج التقييم فيوفر ثقة المستخدمين فيها و يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

•**النهوض بمستوى الوظيفة:**

تلقى المستخدم تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته و مناقشته في كل وجه من أوجه العمل يساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة، إضافة إلى المنافسة التي ستحدث بين المستخدمين.

•**تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين:** إن عملية التقييم تتطلب من الرئيس أن يكون على اتصال مباشر و مستمر مع المرؤوس حتى يتمكن من تسجيل أدائه و تصرفاته و مناقشته على فترات قصيرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى المستخدم و تحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية السنة. (1)

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق ،ص،ص(211،212)

4- علاقة تقييم الأداء بالتحفيز:

من أجل تحقيق الانسجام بين المستخدم و العمل و تحديد العوامل التي تؤثر على سلوكه و على فعالية التنظيم، لا بد على الإدارة أن تتوجه إلى أساليب الحفز رغبة في رفع مستوى الأداء لدى المستخدمين و زيادة تحسين الخدمة المقدمة إنطاقا من افتراض أن الإنسان قلما يوظف كل طاقاته في عمله ، فلو تمكنا من تقييم أدائه بأسلوب موضوعي، ثم تحفيزه تبعا لنتائج التقييم زاد من استثماره لطاقاته، فينخفض الفرق بين الطاقات الكامنة وما يستثمر منها فعليا.

إن إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر اليسير، أسباب ذلك عديدة فما نراه حافزا لشخص قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، و الوقت الذي يراه الرئيس مناسبا لتقديم الحافز قد لا يكون مناسبا لمن يرغب بتكريمه، كذلك فإن كمية الحافز المقدمة قد يراها المانح كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة، من هذا نستخلص أن إدارة الحوافز هي في حقيقتها إدارة موضوع حساس يحتاج إلى حدس و مهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان المستخدمين.

و هناك بصورة عامة مطلبين أساسيين لفعالية إدارة الحوافز يتعلق أولها بالطرق والإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء المستخدمين، لذلك لا بد أن يشعر المستخدم أن أدائه و أداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة و صحيحة و عادلة، فالنقطة الأساسية و الحرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة المستخدم في الإدارة ، فإن تزعزعت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام لتقييم الأداء و بناء خطط و حوافز فعالة، أما المطلب الثاني لزيادة فعالية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة الاعتماد على الحوافز التي تؤثر على أداء المستخدمين فلا بد من شعورهم بوجود علاقة بين ما يفعلونه وما يحصلون عليه. (1)

---

(1) راوية محمد حسن : مرجع سابق ، ص314.

و لتحقيق المطلبين السابقين نوجه مدير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة الأخذ بالمبادئ الآتية من أجل فعالية نظام الحوافز: [1]

§أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

§ارتباط الحوافز بحاجات المستخدمين و أدائهم، ولا بد أن تتعدد بتعددهم.

§أن يكون بإمكان المستخدمين التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها.

§أن يتم وضع معايير محددة للأداء و السلوك .

§أن يكون هناك ميزانية نقدية كافية ليتم الإنفاق منها على نظم الحوافز، و يجب عدم تخفيض الميزانية مهما كانت حالة المؤسسة.

§استقرار و مرونة الحوافز حتى يتفهمها المستخدمون.

§لا بد أن يشارك المستخدمون في وضع نظام الحوافز، لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به و تحمسهم له.

§علانية و شفافية نظام الحوافز لكي تزداد ثقة المستخدمين به.

§مساندة الإدارة العليا على تطبيق نظام الحوافز.

§التنويع في الحوافز المقدمة بحسب الفئات، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء و للمستخدمين، و لهذا تحتاج الكثير من مؤسسات الأعمال إلى عدد من الأنظمة المختلفة التي كانت تتناسب مع الفئات المتواجدة بها.

---

[1] مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش الصالح: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن،2002،ص198

خامسا:آليات التقييم بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية

قبل التطرق إلى الطرق المعتمدة في التقييم في المؤسسات الإستشفائية لا بد من التطرق إلى بعض القوانين الأساسية للأسلاك الطبية و الشبه طبية.

1 – عرض القوانين الأساسية للأسلاك الطبية و الشبه طبية:

1-1) القانون الأساسي للممارسين الطبيين المتخصصين:

يخضع القانون الأساسي للممارسين الطبيين المتخصصين إلى المرسوم التنفيذي رقم 394/09 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 هـ الموافق لـ 24 نوفمبر 2009م ، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية، و تنص المادة 2 من المرسوم التنفيذي 394/09

" يخضع الموظفون التابعون لهذا المرسوم إلى سلطة المؤسسات العمومية للصحة التابعة للوزارة المكلفة بالصحة ، كما يمكن أن يكونوا في وضعية الخدمة لدى المؤسسات ذات الأنشطة المماثلة."

من هذه المادة نستنتج أن الممارسين الطبيين المتخصصين ترجع مسؤولية تقييم أدائهم إلى جهتين :

الجهة الأولى هي وزارة الصحة ، حيث يكون التقييم بهدف الترقية، أما الجهة الثانية فهي من مسؤولية المؤسسة الإستشفائية التي يمارسون فيها نشاطهم، هذه الأخيرة تقوم بتقييم أدائهم بغرض منحهم تحفيزات.

و سنتعرض فيما يلي إلى الحقوق و الواجبات الواردة في القانون.

الحقوق و الواجبات:

يخضع الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق و الواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006 م و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، كما يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة الإستشفائية التي يعملون فيها.

أ-**الحقوق**: يستفيد الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية طبقا للتشريع القانوني مما يأتي:

- حق النقل عندما يكونون ملزمين بعمل ليلي أو مداومة.
- الحق في الإطعام مجانا لمستخدمي المداومة.
- ضمان تحسين المعارف بهدف كسب مهارات جديدة مرتبطة باحتياجات قطاع الصحة و كذا متطلبات الطب العصري وحق الحماية من الأخطار المرتبطة بعملهم.
- الحق في الراتب.
- الحق في العطل و الاستفادة من رخص الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات ذات الطابع الوطني أو الدولي.
- حق الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.
- الحق في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في الصحة العمومية.
- التغطية الوقائية في إطار طب العمل.

ب- **الواجبات**: تتمثل واجبات الأطباء المتخصصين في مجموعة المهام التي يتوجب عليهم القيام بها، و تتمثل فيما يلي:

-التشخيص و العلاج و المراقبة و البحث في مجال العلاج و الوقاية و إعادة التأهيل و الكشف الوظيفي،و البحث المخبري و الخبرات الطبية و الدوائية و تلك المتعلقة بالفم والأسنان.

-المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة .

-إمكانية استدعائهم للقيام بمهام تسيير مشاريع المصلحة و مشاريع المؤسسة وبرامج الصحة و تقييمها و تأطيرها .

-تقديم علاج متخصص ذي نوعية.

-مواكبة التطور الطبي من أجل تكفل أحسن بالمرضى.

-المساهمة في تصور البرامج الوطنية للصحة و السهر على تطبيقها.

-إعداد الحصيلة السنوية للنشاطات.

2-1) القانون الأساسي للممارسين الطبيين :

إن الأطباء الممارسين في المستشفيات العمومية أو في الإدارات المركزية أو المحلية يعتبرون موظفين عموميين ، وذلك ما نصت عليه المادة 201 من القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق لــ 16 فبراير سنة 1985 م والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها " يمارس الأطباء و جراحو الأسنان و الصيادلة العامين منهم، و الأخصائيين و الأخصائيين الإستشفائيين الجامعيين وظيفتهم وفقا للنظامين ،إما بصفة موظفين دائمين أو بصفة خواص."

و يخضع القانون الأساسي للممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية إلى المرسوم التنفيذي رقم 09-393 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 هــ الموافق لــ 24 نوفمبر 2009 الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية.

الحقوق و الواجبات:

يخضع الممارسون الطبيون كغيرهم من مستخدمي الوظيفة العمومية للحقوق و الواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هــ الموافق لــ 15 يوليو 2006 م ،و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية لا سيما المادتان 3 و 11 منه، كما يخضعون زيادة على ذلك للنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية التي يعملون فيها.

أ-**الحقوق**: نذكر على سبيل المثال:

- الحق في النقل عندما يكونون ملزمين بعمل ليلي أو مداومة بالإضافة إلى الإطعام مجانا.

- حق التكوين و تحسين المستوى.
- الحق في الراتب بعد أداء الخدمة.
- التغطية الصحية الوقائية في إطار طب العمل.
- الحق في الحماية.
- حق الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.
- الحق في الترقية و التصنيف.
- الحق في الراحة و العطل و الاستفادة من رخص الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في الملتقيات و المؤتمرات ذات الطابع الوطني أو الدولي و التي تتصل بنشاطاتهم المهنية.

ب- **الواجبات**: تتمثل واجبات الممارسين الطبيين في مجموعة المهام التي يتوجب عليهم القيام بها، و تتمثل فيما يلي:

- التشخيص و العلاج.
- حماية الأمومة و الطفولة.
- الحماية الصحية في الوسطين المدرسي و الجامعي.
- المراقبة الطبية عند الحدود.
- الوقاية العامة و علم الأوبئة.
- التربية الصحية.
- إعادة التأهيل و إعادة التربية.
- الاستكشاف الوظيفي و التحاليل البيولوجية.

زيادة على تلك المهام يكلف الأطباء العامون الرئيسيون بما يأتي:

-ضمان تطوير البرامج الوطنية في الصحة العمومية.

-المساهمة في إعداد مشاريع المصلحة و المؤسسة.

-ضمان الخبرة الطبية.

زيادة على المهام المسندة للأطباء العامين الرئيسين في الصحة العمومية ، يكلف الأطباء العامون الرؤساء في الصحة العمومية بما يأتي:

-متابعة و تنفيذ البرامج الوطنية للصحة العمومية.

-المساهمة في تنمية و تطوير النشاطات الصحية.

1-3) القانون الأساسي لأسلاك الشبه طبي :

يخضع القانون الأساسي لمستخدمي الشبه طبي إلى المرسوم التنفيذي رقم 191/11 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لــ 20مارس 2011 و المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك الشبه طبية للصحة العمومية.

و سنتعرض فيما يلي لأهم الحقوق و الواجبات التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 191/11.

أ- الحقوق:

- حق النقل في حالة مداومة أو عمل ليلي .
- الحق في الإطعام في هياكل الصحة و يكون الإطعام مجانا لمستخدمي المداومة.
- الحق في التغطية الصحية الوقائية في إطار طب العمل.
- الاستفادة من الظروف الضرورية لتأدية المهام، و كذا شروط حفظ الصحة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم.
- الحق في الحماية من الأخطار أثناء تأدية المهام.
- الحق في التكوين و تحسين المستوى .

ب- الواجبات: تنص المادة 8 من القانون 121/11 على ما يلي:

يلزم الشبه طبيون للصحة العمومية في إطار المهام المخولة لهم بما يأتي:

- الاستعداد الدائم للعمل.

- القيام بالمداومات التنظيمية داخل المؤسسات الصحية المشاركة في المراقبة العيادية للمرض و طرق المداواة المطبقة .
- تشجيع بقاء المرضى في حياتهم العادية و إدماجهم أو إعادة إدماجهم فيها.
- المشاركة في نشاطات الوقاية في مجال الصحة الفردية و الجماعية .
- انجاز علاجات التمريض المرتبطة بهم .
- مراقبة تطور الحالة الصحية للمرضى و تقييمها و متابعتها.
- استقبال الطلبة المتربصين و متابعتهم بيداغوجيا.

2- طرق التقييم بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية:

تتمثل طرق التقييم بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية في المنح و العلاوات التي نصت عليها الأنظمة التعويضية للأسلاك الطبية و الشبه طبية، و سنتعرض لأهمها فيما يلي:

أ- علاوة تحسين الأداء: حسب المرسوم التنفيذي رقم 11/ 199 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لــ 24 ماي 2011 ، و الذي يؤسس النظام التعويضي لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية حيث تشير المادة 3 من المرسوم إلى احتساب علاوة تحسين الأداء وفق ثلاثة أشهر ، و يخضع صرف علاوة تحسين الأداء إلى عملية التنقيط التي تعتمدها المؤسسة الإستشفائية.

كما يشير المرسوم التنفيذي رقم 11/ 200 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 ، والذي يؤسس النظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية، إلى استفادة الموظفين المنتمين لأسلاك الشبه طبيين التابعين لشعب العلاج و إعادة التأهيل و التكييف و الشعب الطبية والتقنية و الاجتماعية من علاوة تحسين الأداء تحسب شهريا وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و تصرف كل ثلاثة أشهر ، و يخضع صرف العلاوة إلى التنقيط ، كما يخضع سلك القابلات إلى نفس الإجراءات و التدابير المطبقة على سلك شبه الطبيين في حساب علاوة تحسين الأداء طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 201/11 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 الخاص بالموظفات المنتميات لسلك القابلات،

و يخضع كذلك الأطباء العامون لنفس الإجراءات في احتساب علاوة منحة الأداء وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 188/11.

جدول رقم (1) :يبين نسبة علاوة تحسين الأداء.

السلك	الرتب	النسبة من الراتب الرئيسي
الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية	ممارس متخصص مساعد	%30
	ممارس متخصص رئيسي	%40
	ممارس متخصص رئيس	%45
الممارسين الطبيين العامين	الأطباء و الصيادلة و جراحي الأسنان .	%30
سلك شبه الطبيين	مستخدمي الشبه الطبيين التابعين(شعبة العلاج شعبة التكييف الشعب التقنية الطبية والاجتماعية)	%30
	الشبه الطبيين التابعين لشعبة التعليم	%40
سلك القابلات	القابلات	%30

ب - تعويض الإلزام في العلاج المتخصص:

يصرف تعويض الإلزام عن العلاج المتخصص للأطباء المتخصصين ،وشبه الطبيين و سلك القابلات شهريا وفقا للمادة 4 من المراسيم التنفيذية: 199/11 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011

والمرسوم التنفيذي رقم 200/11 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 .

والمرسوم التنفيذي رقم 201/11 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 .

و تحدد النسب كما يلي:

جدول رقم (**2**): **يبين تعويض الإلزام في العلاج المتخصص**

السلك	**الرتب**	**النسبة من الراتب الرئيسي**
الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية	ممارس متخصص مساعد	%30
	ممارس متخصص رئيسي	%40
	ممارس متخصص رئيس	%45
سلك شبه الطبيين	أعوان شبه الطبيين	%25
سلك القابلات	القابلات	%25

ج- تعويض التأهيل:

يصرف تعويض التأهيل شهريا للموظفين المذكورين في الجدول وفقا للمادة 2 من المراسيم التنفيذية رقم 199/11 و 11/ 200 و 201/11 حسب النسب التالية:

جدول رقم (3):يبين نسبة تعويض التأهيل

السلك	**الرتب**	**النسبة من الراتب الرئيسي**
الممارسون الطبيون المتخصصون	ممارس متخصص مساعد	%45
	ممارس متخصص رئيسي	%45
	ممارس متخصص رئيس	%50
الممارسين الطبيين العامين	- الأطباء و الصيادلة و جراحي الأسنان.	%45
شبه الطبيين	شبه الطبيين التابعين لشعبة التعليم	%30

د- تعويض التوثيق: يصرف مبلغ تعويض التوثيق شهريا للموظفين المذكورين أدناه حسب الرتب التالية:

جدول رقم(4): يوضح تعويض التوثيق

السلك	الرتب	المبلغ
الممارسون الطبيون المتخصصون	ممارس متخصص مساعد	8000 دج
	ممارس متخصص رئيسي	10.000 دج
	ممارس متخصص رئيس	12000 دج
شبه الطبيين	شبه الطبيين التابعين لشعبة التعليم	3000 دج
الأطباء العامين	الأطباء العامين و الصيادلة العامين وجراحي الأسنان العامين	4000 دج

هــــ - تعويض التأطير:

تنص المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 199/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 م على صرف تعويض التأطير شهريا للممارسين الطبيين المتخصصين و ذلك حسب الرتب و الجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (5): يبين منحة التأطير للأطباء المتخصصين.

السلك	الرتب	النسبة من الراتب الرئيسي
الممارسون الطبيون المتخصصون	ممارس متخصص مساعد	%35
	ممارس متخصص رئيسي	%40
	ممارس متخصص رئيس	%50

و - تعويض دعم النشاطات شبه الطبية:

تنص المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 200/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 م على استفادة مستخدمي أسلاك الشبه طبيين التابعين لشعب العلاج و إعادة التأهيل و إعادة التكييف و الشعب الطبية و الاجتماعية من منحة دعم النشاطات شبه طبية شهريا وفق النسبتين الآتيتين:

- 30% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين إلى الرتب المصنفة في الأصناف 10 فما فوق.
- 25% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين إلى الرتب المصنفة في الأصناف 11 فما فوق.

ز - تعويض التقنية:

بمقتضى المرسومين التنفيذيين رقم 200/11 و 201/11 المؤرخين في 24 ماي 2011 م، نصت المادة 6 منهما على منح تعويض التقنية شهريا لفائدة شبه طبيين المصنفين في الأصناف 11 فما فوق و سلك القابلات وفق نسبة 10 % من الراتب الرئيسي.

ح- تعويض دعم صحة الأم و الطفل:

يصرف تعويض دعم صحة الأم و الطفل شهريا بنسبة 25% من الراتب الرئيسي لسلك القابلات ، وهذا ما نصت عليه المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 201/11 المؤرخ في24 ماي 2011 م.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات البحث

1 .المجال الزماني

2.المجال المكاني.

3. المجال البشري

ثانيا: ضبط العينة و كيفية اختيارها

ثالثا: المنهج المستخدم في البحث

رابعا: أدوات جمع البيانات.

1.الملاحظة.

2. المقابلة

3.صحيفة الاستبيان

4.الوثائق و السجلات

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بداية الدراسة الميدانية، من خلال توظيف تقنيات البحث الميداني وأدوات التحكم في استعمالها، و هذا وفقا لخطوات منهجية لرؤية الواقع الاجتماعي الذي يسمح بجمع المعطيات قصد معالجتها، تحليلها ، تفسيرها، واستخلاص النتائج، وعليه خصص هذا الفصل لتحديد مجالات البحث، و هي المجال المكاني، الزماني، و البشري، بالإضافة إلى عينة مجتمع البحث و كيفية ضبطها و خصائصها، ثم التطرق إلى المنهج المستخدم في البحث، و أخيرا أدولت جمع البيانات التي تم حصرها في الملاحظة، الاستمارة، الوثائق و السجلات.

أولا : مجالات الدراسة .

1 - المجال الزماني :

تمت الدراسة الميدانية على ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى:

الدراسة الاستطلاعية: تمت الزيارة الاستطلاعية للمستشفى من 15 أوت إلى 20 سبتمبر، و الهدف منها التعرف على الواقع الميداني للبحث عن قرب، و كذا فهم طبيعة العمل في المصالح الصحية، كما قمنا بإجراء بعض المقابلات مع المسؤولين لمعرفة الهيكل التنظيمي و الإداري للمؤسسة الإستشفائية.

المرحلة الثانية:

استغرقت 15 يوما من 25 سبتمبر إلى 10 أكتوبر 2011، تم خلالها تطبيق الاستمارة التجريبية على عدد صغير من عينة البحث، و من خلال المعلومات والتجريب على المبحوثين عدلنا الاستمارة في بعض جوانبها لتصبح في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة:

و تتمثل في تطبيق الاستمارة و تمت بتاريخ 15 أكتوبر إلى غاية 30 نوفمبر 2011.

2- المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس ولاية باتنة ، وقد تم انجازها من طرف شركة ليبارج البلجيكية المتخصصة في بناء و إنشاء المستشفيات، بدأت نشاطها سنة 1985 م و تغطي كثافة سكانية تقدر بـــ 185576 نسمة ، موزعين على 03 دوائر و 10 بلديات ، و تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية نقاوس من هياكل صحية استشفائية و هياكل صحية تقنية و من أهم هذه الهياكل:

- **المستشفى:**

يحتوي على: - 271 سرير تقني.

-191 سرير تنظيمي .

و أهم المصالح الإستشفائية التي يتكون منها المستشفى نجد :

- مصلحة الجراحة العامة: تحتوي على وحدتين، جراحة النساء و جراحة الرجال.
- مصلحة الطب العام: تحتوي على وحدتين، طب النساء و طب الرجال.
- مصلحة أمراض النساء و التوليد: تحتوي على وحدتين، أمراض النساء و الولادة.
- مصلحة طب الأطفال .
- مصلحة حديثي الولادة .
- مصلحة الإنعاش و التخدير .
- مصلحة أمراض الكلى : تحتوي على 13 جهاز أو كلى اصطناعية و تتكفل بأكثر من 68 مريضا.

بالإضافة إلى هذه المصالح الإستشفائية ، هناك مصالح أخرى ملحقة تابعة للمستشفى هما:

أ - **مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية** : أنجزت سنة 2007 تحتوي على 08 أسرة، غرفة عمليات ، مخبر ، وحدة الأشعة ، وحدة لجراحة الأسنان، و غرف للمناوبة الطبية ، و أخرى إدارية و مكاتب للفحوصات الطبية العامة و أخرى للفحوصات الاختصاصية.

ب - **طاقم طبي مكون من** :

- Ø 04 غرف للعمليات الجراحية.
- Ø غرفة للعمليات الخاصة بالتوليد.
- Ø مصلحة الأشعة و بها آلتين للتصوير بالأشعة مثبتة و آلة متنقلة.
- Ø مصلحة المخبر و التي تقوم بتكفل حتى بتحاليل المرضى الخارجيين.
- Ø صيدلية مركزية.
- Ø عجرفة morgue .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية:

يتكون المؤسسة من أربع مستويات للسلطة :

1- **الإدارة العامة**:و توكل لها مهمة الإدارة الرئيسية و العامة للمستشفى، حيث تعتبر المستوى الأعلى للإشراف و مختلف مهام التنسيق بين بقية المصالح ، و ذلك بمساعدة مكتبين.

أ- **مكتب الاتصال و التنظيم الإداري**:

يتمثل دوره في تنسيق مختلف أقسام المؤسسة و تسيير جميع الاتصالات المتعلقة بالوحدات التنظيمية و الإدارة العليا.

ب- مكتب النظام العام:

يعمل على متابعة و مراقبة سير النظام العام و مدى تطبيقه على أرض الواقع و تكافؤ النظام و الأهداف الموضوع لأجلها.

2-مساعد مدير مكلف بإدارة الوسائل:

يقوم بتنظيم عمل المكاتب و التأكد من صلاحية و تأهيل العاملين و الظروف الخاصة بهم و حل مشاكلهم و منازعاتهم و كذا الميزانيات الخاصة بالوحدة عن طريق 03 مكاتب.

أ- **مكتب تسيير الموارد البشرية**:

يهتم بكل الشؤون الاجتماعية و العملية و كل ما يتعلق بظروف العمل و توفير الشروط الحسنة للعمال و كذا السير الفعلي لقانون العمل.

ب- **مكتب الميزانية و المحاسبة**:

يهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبة ، بحيث يعطي الصورة الواضحة للوضع المحاسبي و المالي و متابعة المصاريف و المدجلات و المخرجات لوضع الميزانيات العامة (مصاريف،مرتبات،مواد ولوازم....)

ج- مكتب تكاليف الصحة:

يختص بنوع خاص من التكاليف و هي التكاليف الصحية ، لأنها الأهم في الوحدة ومراجعتها محاسبيا و معرفة مستواها ومدى كفاءتها في تقديم الخدمات.

3- مساعد مدير مكلف بالمصالح الاقتصادية و المنشآت و التجهيزات:

مكلف بإدارة المصالح الاقتصادية و العمل على تسيير المنشآت و التجهيزات و التزود بالعتاد اللازم بها و المنشآت الجديدة و يتفرع عنه مكتبين:

أ- مكتب الهياكل و التجهيزات و الصيانة.

ب- مكتب المصالح الاقتصادية.

4- مساعد مدير مكلف بالنشاطات الصحية:

تتمثل معظم مهامه ضمن النشاط الصحي ، أي تنظيم عمليات العلاج و الوقاية و أيضا تنظيم عمليات الاستقبال و الإعلام و مكتب الدخول، أي عملية التنسيق بين جميع هذه العمليات الصحية من بداية العملية إلى نهايتها و تسييرها لكي تصل إلى صاحب الخدمة على أكمل وجه، لذلك تتفرع هذه النشاطات و تستند إلى مكاتب خاصة بها:

أ- مكتب الوقاية:

يهتم بالعمليات الوقائية و الإعلام بمختلف الدورات الوقائية الإجبارية.

ب – مكتب تنظيم و تقييم نشاطات العلاج.

ج- مكتب الاستقبال و التوجيه.

تقديم التعليمات و توجيه المرضى إلى المصالح العلاجية الخاصة بهم، أي تقديم الخدمات ما قبل العلاج.

د- مكتب الدخول: تسجيل المرضى الداخلين و الخارجين و تقديم غرف العلاج.

- أهم النشاطات التي يقوم بها المستشفى و باقي الهياكل الصحية الأخرى :

يستقبل المستشفى المرضى الذين تستدعي حالتهم الصحية البقاء في المستشفى ، بحيث يتم توجيههم إلى مختلف المصالح الصحية حسب العمر و الجنس و المرض،

فالمرضى الذين يستوجب عليهم القيام بعملية جراحية يوجهون إلى مصلحة الجراحة العامة ، و المرضى الذين تستوجب متابعتهم من طرف طبيب عام يوجهون إما إلى مصلحة الأطفال أو مصلحة الطب العام.، أما المرضى الذين حالتهم الصحية تستدعي علاجا مكثفا فيوجهون إلى مصلحة الإنعاش و القيام ببعض الفحوصات الطبية أو الاختصاصية.

3 - المجال البشري :

يبلغ تعداد العمال القائمين على التكفل بالمرضى و باقي التجهيزات الخاصة بالمستشفى 387 عاملا، يتوزعون على مختلف المصالح كالآتي:

- أطباء اختصاصيين : 16
  - 02 أطباء مختصين في الجراحة العامة.
  - طبيبين مختصين في جراحة العظام.
  - 02 طبيبتين مختصتين في أمراض النساء و التوليد.
  - طبيبة مختصة في أمراض الباطنية .
  - طبيبين مختصين في الأمراض المعدية.
  - طبيبة مختصة في أمراض الغدد و السكري.
  - 02 طبيب نفساني.
  - 01 طبيب مختص في أمراض الكلى.
  - 01 طبيب مختص في التحاليل البيولوجية.
  - طبيبين مختصين في طب الأطفال.
- 22 طبيب عام موزعين على مختلف المصالح.
- 02 جراحين أسنان.
- 01 صيدلية.

- 200 شبه طبي.
- 146 عامل تابعين للإدارة و الورشة و حظيرة السيارات و مرافق أخرى.

ثانيا : العينة و كيفية اختيارها

حينما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر له من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة [1]، حيث تعد العينة" إحدى الدعائم الأساسية في البحث الإمبريقي [2] ، و التي تعرف على أنها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" [3]، كما تعرف كذلك بأنها " ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية و الذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية و الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية و المهنية التي يهتم بها الباحث. [4]

و حسب موضوع البحث و إشكاليته فقد تم اختيار عينة طبقية بطريقة مقصودة ، وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات، بحيث تكون هذه الطبقات غير متداخلة، و تكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات.

و قد تم اختيار عينة البحث على أساس فئتين هما:

- فئة الأطباء.
- فئة الشبه طبيين.

---

[1] يحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1،دار صفاء للنشر، عمان،2000،ص 62.

[2] فضيل دليو:أنواع المعاينة في البحوث الإجتماعية، مطابع دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،1999،ص،142.

[3] موريس أنجلر : مرجع سابق،ص 301.

[4] سان محمد الحسين: موسوعة علم الاجتماع، ،الدار العربية للموسوعات، بيروت ،ط1، 1999.

و قد تم استثناء فئة العمال المهنيين و الإداريين باعتبارهم غير تابعين لوزارة الصحة و إصلاح المستشفيات، كما أن هذه الفئة تتواجد في جميع القطاعات الصناعية والخدماتية، و لهذا اقتصرنا في بحثنا على الفئات السالفة الذكر لأنها تندرج ضمن السلك الطبي.

و شملت عينة بحثنا 72 مبحوثا من المجتمع الكلي المدروس المقدر بـــ 240 مفردة، و هذا يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 30%، و قد تم استنباط ذلك كما يلي:

$$\frac{72 \times 100 \%}{240} = 30 \%$$

و فيما يلي عرض لتوزيع العينة على مختلف الفئات المهنية بالمستشفى.

- عينة الأطباء ممثلة بنسبة 55% أي ما يعادل 22 مبحوثا.وقد تم توزيع عينة الأطباء كالأتي :
- 10أطباء اختصاصيين و 12 طبيب عام .
- عينة الشبه طبيين ممثلة بنسبة 25% أي ما يعادل 50 مبحوثا.

و قد تم ترجيح عينة الأطباء لما لها من دور أساسي في تحديد مستويات الأداء، و تم اختيار العينة داخل كل فئة بطريقة عشوائية.

ثالثا : المنهج المستخدم في البحث

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر ، و إنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم و استثماره في أقصر و قت ممكن و بأبسط الجهود ، و الوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته [1]، فكل دراسة أو بحث علمي لا بد أن يقوم على منهج معين حتى يتمكن حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية و دقيقة . و تشير كلمة منهج لغويا إلى طريقة أو أسلوب [2]، كما تعني كيفية أو طريقة أو فعل أو تعليم شيء معين وفقا لبعض المبادئ بصورة مرتبة و منسقة و منظمة [3]و يعرف المنهج بأنه " نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية"[4].

و نظرا لطبيعة الموضوع " دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية " ، فقد تم توظيف المنهج الوصفي و التحليلي باعتباره يتوافق و طبيعة البحث ، و عموما فإن هذا البحث يندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف الظواهر الاجتماعية و تفسيرها و شرح أسباب وجودها ، و هذا من خلال تحليل علمي دقيق للظاهرة المدروسة .

ويعرف حامد سليمان المنهج الوصفي بأنه " المنهج المتبع لدراسة و إيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع و تفسيرها و تحديد علاقاتها في

(1) أحمد عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 01 ، جامعة منتوري، قسنطينة د.ت. النشر ، ص 96.

(2) جروان السابق :معجم اللغات الوسيط، دار السابق للنشر، بيروت،لبنان، ط1 ، 1985، ص 618 .

(3) petit la rousse en coulours, libraire la rousse , paris 1980 p 581

(4) غريب محمد سيد أحمد: البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ص 42.

إطار ظواهرها و المتغيرات المحيطة بها ، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة " [1]

رابعا :أدوات جمع البيانات.

تتوقف دقة البحث العلمي على اختيار أكفأ و أنجع الأدوات و أنسبها في الحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، و تعرف الأدوات المنهجية بأنها " وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة ، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة ، و الواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جميع هذه البيانات".[2]

إن اختيار هذه الأدوات المنهجية يتأتى بمراعاة النقاط التالية: [3]

- ميدان أو تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع الدراسة.
- الملابسات و الظروف التي تحيط بالموضوع.
- موضوع البحث و طبيعته.

و بالنسبة لموضوع بحثنا فقد تمت الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية :

1- الملاحظة: يجمع الباحثون بأن الملاحظة من أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث العلمي و مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، حيث تعتمد أساسا على حواس الباحث و قدرته على تفسير ما

---

(1) حمد سليمان: تقنيات و مناهج البحث العلمي: دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002 ، ص 177.

(2) سيد علي شيتا : المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتبة الأشعة الفنية، مصر،1977، ص31.

(3) محمد مسلم : منهجية البحث العلمي، دار العرب للنشر و التوزيع، الجزائر ، ط2، ،2004، ص40.

يلاحظه و ترجمته إلى عبارات ذات دلالات و معاني ، هذا و قد أشار الرواد الأوائل لعلم الاجتماع أمثال سان سيمون إلى أن البحوث لا يمكن أن تتصف بالعلمية ما لم تخضع للملاحظة الدقيقة ، و أكد أوجست كونت " على أن الفهم الدقيق للمجتمع لا يتحقق إلا من خلال المنهج العلمي، الذي تعد الملاحظة أهم أسسه [1] و الملاحظة لا تتم إلا" بالمشاهدة المباشرة لما تحمله من معاني المشاهدة التي تستوجب الحضور الواعي للشخص النزيه المسؤول عما يحمله من شهادة عند الإدلاء بالمعطيات ، فهو شاهد مسؤول عن شهادته".[2]

و تعد الملاحظة أهم أداة ينفذ بها المنهج الوصفي، فهي تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها." [3]

و الملاحظة تعرف بأنها :" توجيه الحواس و الانتباه على ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها و خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظواهر." [4]

كما تعرف الملاحظة بأنها :" الأداة الأولية لجمع المعلومات و هي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية." [5]

و باعتبار موضوع بحثنا يتطلب هذه النوع من الملاحظات ، و ذلك بهدف التعرف على ظروف العمل السائدة في المؤسسة الصحية ، و انطلاقا من إشكالية البحث و أهدافه استخدمنا الملاحظة المباشرة كأداة لاستقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة و المشاهدة حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف و النشاطات و الممارسات اليومية للعمال

---

(1) عبد العزيز بودن: البحث الاجتماعي،المراحل و الأساليب والتقنيات،جامعة قسنطينة،الجزائر،2005 ، ص103.
(2) مراد زعيمي و آخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص317.
(3) سامي ملحم: مناهج البحث في التربية و علم النفس ، دار السيرة للنشر و التوزيع ،الأردن،2000، ص226.
(4) صالح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ص269.
(5) محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي ، مبادئه و مناهجه، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر،1983، ص29.

و أدائهم أثناء العمل، وكذا الوقوف على سلوك الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز تصرفاتهم وردود الأفعال و طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

2- المقابلة:تعد المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات من الميدان الاجتماعي و أكثرها شيوعا ، فهي تساعد على التقرب من المبحوثين و جمع الحقائق و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة فبدونها لا يتمكن الباحث من تبويب البيانات ، و تصنيفها و تحليلها تحليلا علميا يساعده من الحصول على النتائج النهائية التي يستخدمها لكشف موضوع الدراسة و تغطية جوانبه المختلفة ، و ينبغي أن تجرى المقابلة بدرجة من التوجيهية لا تتعدى الدقة الضرورية لما نحن بصدد البحث عنه ، لذا يجب علينا إبراز القدرات التي تساعد المبحوث على التعبير بأكثر حرية ، كما يسمح التحكم بنهاية المقابلة من الحصول على معلومات إضافية ، و نترك المستوجب في حالة رضا تام.[1]

و تعرف المقابلة بأنها: " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة ، حيث يحاول أحدهما (وهو القائم) بالمقابلة أن يثير بعض المعلومات أو التغييرات لدى المبحوث".[2]

وتعرف كذلك بأنها:" محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر، أو مع آخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في بحث علمي، أو في التوجيه و التشخيص و العلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدد، و جوهر المحادثة السؤال و الجواب ." [3]

و تم استخدام المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمستشفى، و بعض رؤساء المصالح الصحية و كان ذلك ضمن زيارات استطلاعية مكنتنا من الحصول على

---

[1] موريس أنجرس: مرجع سابق ، ص342.

[2] فوزي غريبية و آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل، عمان، ط3، 2002، ص61.

[3] صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي: دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة، الجزائر،2003،ص35.

معلومات حول تاريخ النشأة ، و الهيكل التنظيمي للمستشفى، و طريقة تسيير المصالح الصحية.

كما تم استخدام أداة المقابلة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة.

3 - صحيفة الإستبيان :

يعرف الإستبيان بأنه " عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين قصد الحصول على معلومات أو مواقف "[1]كما تعرف بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها."[2]

و قد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تلم بالعناصر الرئيسية للبحث في شكل أبعاد و محاور.

و بناء عليه تمت صياغة الاستمارة في صورتها الأولية، حيث قمنا بتطبيقها على عينة من أفراد البحث بغرض كشف العيوب و السلبيات التي تحويها، و من ثم إجراء التعديلات اللازمة لذلك.

و قد شملت استمارة بحثنا 40 سؤالا ضمن 4 محاور هي:

المحور الأول: أسئلة حول البيانات الشخصية و تضم 7 أسئلة من 1 إلى 7 و هي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة للعينة من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، البعد عن مكان العمل، الأقدمية بالمستشفى، المستوى التعليمي، عدد الأبناء.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول توفير الحاجات الأساسية للأفراد العاملين من 8 إلى 17.

---

(1) عبد العزيز بودن : مرجع سابق ص141.

(2) يحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،ص 82.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة من 18 إلى 29 و هي عبارة عن بيانات خاصة بالحوافز و المكافآت المقدمة للمستخدمين.

المحور الرابع: يحتوي على 11 أسئلة من 30 إلى 40 و تتعلق بنظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين.

4- الوثائق و السجلات:

تعد السجلات و الوثائق من الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في جميع البيانات التي تعينه في دراسته ، وقد تم استخدام هذه الوثائق للإطلاع على كثير من البيانات والمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة مجال الدراسة، و تم كذلك اعتماد التقارير والإحصائيات الدورية التي تصدر عن إدارة المستشفى، وقد مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض جوانب الموضوع التي يصعب ملاحظتها و الكشف عنها عن طريق الأدوات السالفة الذكر.

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج

أولا: عرض البيانات الميدانية و تحليلها

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة

1. النتائج في ضوء الفرضية الأولى
2. النتائج في ضوء الفرضية الثانية
3. النتائج في ضوء الفرضية الثالثة..
4. النتيجة العامة في ضوء التساؤل الرئيسي..

أولا : عرض البيانات الميدانية و تحليلها

جدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات المهنية / فئات العمر	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 30	10	%13,88	10	%13,88	20	%27,77
31 -35 سنة	05	%6,94	06	%08,33	11	%15,27
36 – 40 سنة	05	%6,94	08	%11,11	13	%18,05
41 – 45 سنة	02	%2,77	12	%16,66	14	%19,44
46 فأكثر	/	/	14	%19,44	14	%19,44
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,97

يتضح من الجدول ما يلي:

- أن 13,88% من الأطباء ينتمون إلى فئة الأعمار الأقل من 30 سنة ، و تتراوح هذه المرحلة من 25 سنة إلى 30 سنة ، حيث تعد هذه المرحلة هي فترة التكوين و الدراسة بالنسبة للأطباء العامين و الأطباء المقيمين ،كما تشير النسبة 6,94% من الأطباء إلى الفئة العمرية التي تتراوح ما بين(31 و 35 سنة) ،نفس النسبة من الأطباء 6,94% نجدهم ينتمون إلى فئة الأعمار من(36 إلى 40 سنة) ، في حين نجد طبيبان من الفئة العمرية (41 إلى 45 سنة) بنسبة 2,77%، و منه فإن أغلب أفراد عينة الأطباء من عنصر الشباب
- كما تشير النسبة 19,44% إلى الفئة العمرية للشبه طبيين الأكبر من 46 سنة، و هي النسبة الغالبة ضمن الفئات العمرية لأفراد العينة.

من خلال التعليق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عنصر الشباب، وهي مرحلة العطاء و الأداء الجيد للوظيفة ،حيث يحاول فيها الفرد تحقيق مستوى عال من الأداء المهني و استيعاب كل ما هو جديد في مجال العمل.

جدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس / المجموعات المهنية	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أطباء	10	%13,88	12	%16,66	22	%30,55
الأعوان الشبه طبيين	20	%27,77	30	%41,66	50	%69,44
المجموع	30	%41,66	42	%58,33	72	%99،99

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور و تمثل بنسبة 58,33% من المجموع العام.

و نلاحظ كذلك أن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور في سلك الأطباء و سلك الشبه طبي ،وذلك راجع إلى أن الفرص التكوينية التي تتاح في هذين السلكين للذكور تعد متواضعة إذا ما قورنت بالفرص التي تتاح للإناث ، كما أن المرأة بطبيعتها تتجه إلى قطاع الخدمات كالصحة و التعليم، بالإضافة إلى عدم وجود عوائق للتوظيف في قطاع الصحة بمجرد الانتهاء من العملية التكوينية في مدارس التكوين الشبه طبي ، بخلاف النصوص التنظيمية التي تشترط على الذكور وثيقة أداء أو إعفاء من الخدمة الوطنية للتوظيف .

جدول رقم (8) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

الفئات المهنية	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أعزب	07	%9,72	15	%20,83	22	%30,55
متزوج	13	%18,05	30	%41,66	43	%59,72
أرمل	02	%2,77	03	%4,16	05	%6,94
مطلق	/	/	02	%2,77	02	%2,77
المجموع	22	%30,54	50	%69,44	72	%99،98

يتبين من الجدول رقم (8) ما يلي:

%59,72 من المبحوثين متزوجون ، و هم يمثلون الأغلبية.

%30,55 من مجموع أفراد العينة عزاب.

%6,94 من مجموع أفراد العينة أرامل.

%2,77 من أفراد العينة مطلقون.

و منه فإن أغلبية أفراد العينة من المتزوجين ، ومما لا شك فيه أن لهذا المتغير أهمية كبرى ، وله انعكاسات على الناحية النفسية و الاجتماعية للعامل، و بالتالي له تأثير كبير على الأداء و الدافعية للعمل.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة بحسب عدد الأبناء .

الفئات المهنية / عدد الأفراد	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ليس لديه أولاد	02	2,77 %	05	%6,94	07	%9,72
1- 3	08	11,11 %	10	13,88 %	18	%25
4- 6	05	6,94 %	12	16,66 %	17	23,61 %
7 فأكثر	/	/	08	11,11 %	08	11,11 %
المجموع	15	20,82 %	35	48,59 %	50	69,44 %

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن الفئة التي يتراوح عدد أبناءها بين 1 و3 هي النسبة الغالبة ممثلة بـــ 25% ، أما النسبة 23,61% فهي التي تعبر عن الفئة 4 و 6 ،في حين تعبر النسبة 11,11% عن الموظفين الذين يتجاوز عدد أبنائهم 7 فأكثر، ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن أسر الموظفين ليست كبيرة ، ويرجع ذلك إلى الخلفية الثقافية و الاجتماعية للعمال الذين ينتمون لمجتمع تسوده فكرة تنظيم النسل والتباعد بين الولادات.

جدول رقم (10) : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة .

الفئات المهنية / المستوى التعليمي	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	/	/	09	%12,5	09	%12,5
ثانوي	/	/	19	%26,38	19	%26,38
جامعي	22	%30,55	22	%30,55	44	%61,11
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99،99

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن:

9 موظفين أي نسبة 12,5% من عينة الشبه طبيين لديهم مستوى تعليمي متوسط ، و غالبا ما نجدهم يشغلون مناصب عليا في السلم الهرمي كممرضين رئيسيين ، و تعد هذه الفئة الأكثر استفادة من الدورات التكوينية و التدريبية على مستوى المستشفى أو في مدرسة التكوين الشبه الطبي بالولاية، و تتراوح أعمار هذه الفئة ما بين (40 إلى 50 سنة) ، حيث نجد أن هؤلاء الأفراد تم توظيفهم في فترة الثمانينات أين كان الالتحاق بهذا النوع من المناصب لا يتطلب مستوى عال من التعليم ، ثم تم رفع المستوى إلى التعليم الثانوي، و الملاحظ هنا وجود علاقة ترابطية بين المستوى التعليمي و السن.

و تشير النسبة 30,55% إلى فئة الشبه طبيين الذين لديهم مستوى التعليم الجامعي، و أغلب أفراد هذه الفئة تلقوا تكوينا متخصصا لمدة 3 سنوات في مدرسة التكوين الشبه طبي بالولاية تحصلوا من خلالها على شهادة دولة في الصحة كممرضين أو مشغلي أجهزة الأشعة أو مخبريين.

كما يشترط في ممارسة مهنة الطب الحصول على شهادة دكتور في الطب و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين من الأطباء بنسبة 30,55%.

جدول رقم (11) : يبين توزيع أفراد العينة حسب البعد عن مكان العمل .

الفئات المهنية / الاختيار	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
بعيد كثيرا	05	%6,94	04	%5,55	09	%12,50
قريب	17	%23,61	46	%63,88	63	%87,50
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ممثلة بنسبة 87,5% لا يقطنون بعيدا عن المستشفى ، و عليه يمكن القول أن هؤلاء الأفراد لا يجدون صعوبة في الالتحاق بعملهم ، وهذا مؤشر إيجابي له تأثير على الحالة النفسية و الاجتماعية للفرد ، في حين تشير النسبة 12,50% إلى فئة من أفراد العينة الذين يسكنون بعيدا عن المستشفى ، و هذا يعني أنهم يتحملون أعباء الإطعام و التنقل اليومي إلى مكان العمل ،و يعد هذا بمثابة مؤشر سلبي ينعكس على أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

الفئات المهنية / الأقدمية	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%13,88	08	%11,11	18	%25
من6- 10 سنوات	07	%9,72	06	%8,33	13	%18,05
من11 – 15 سنة	05	%6,94	08	%11,11	13	%18,05
من 15 –20 سنة	/	/	15	%20,83	15	%20,83
أكثر من 20 سنة	/	/	13	%18,05	13	%18,05
المجموع	22	%30,54	50	%69,44	72	%99،98

من خلال قراءتنا لهذا الجدول يتضح ما يلي:

تشير النسبة 13,88% إلى الأطباء الذين تقل سنوات عملهم بالمستشفى عن 5 سنوات ، و يرجع ذلك إلى حداثة توظيفهم بالمستشفى ، و هذا يعكس سياسة المستشفى في التوظيف ، حيث تم فتح مناصب عمل جديدة و تشغيل عدد معتبر من هذه الفئة لتدعيم السلك الطبي بالموارد البشرية الجديدة ، لأجل رفع مستوى الخدمات و الأداء في

المستشفى ، و هنا تدخل عملية التكوين باعتبارها تحفز العامل و تكسبه الخبرة اللازمة لتولي مناصب جديدة و تغيير اتجاهاته المهنية.

كما تشير النسبة 20,83% إلى فئة الشبه طبيين الذين تتراوح مدة عملهم بالمستشفى ما بين 15 إلى 20 سنة، و هنا يتجلى لنا عامل الخبرة ، فالموظف الذي قضى هذه المدة في المستشفى لديه مؤهلات و خبرات عالية مما يخلق لديه شعورا قويا من الناحية النفسية و المادية ، إلا أن عملية مواكبة التطورات تتطلب تكوين هؤلاء الموظفين و مدهم بالمعارف العلمية و التقنيات الحديثة في مجال الصحة.

جدول رقم (13): يبين رأي أفراد العينة عن مدى كفاية الحاجات الضرورية لتحسين الأداء.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	/	/	05	%6,94	05	%6,94
لا	22	%30,55	45	%62,50	67	%93,05
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99،99

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 93,05% يرون أن توفير الحاجات الضرورية للعامل لا يكفي لتحسين أدائهم الوظيفي ، و يرجعون ذلك إلى أن العمل في حد ذاته يتطلب توافر مجموعة من المؤشرات يرونها ضرورية للرفع من مستوى أداء العاملين و الجدول التالي يبين ذلك.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الحاجة إلى التكوين و التدريب.	13	%19,40	22	%32,83	35	%52,23
توفير الظروف الملائمة للعمل.	04	%5,97	09	%13,43	13	%19,40
تنمية روح الولاء و الانتماء للمستشفى.	05	%7,46	14	%20,89	19	%28,35
المجموع	22	%32,83	45	%67,15	67	%99،98

يبين الجدول مدى أهمية التدريب و التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث جاء في المرتبة الأولى بنسبة 52,23% من إجابات المبحوثين ، يليه في المرتبة الثانية تنمية روح الولاء و الانتماء بنسبة28,35%.، وفي المرتبة الثالثة تحسين ظروف العمل بنسبة19,40% .

لقد أفادتنا نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند في فهم طبيعة الدوافع و الحاجات النفسية للفرد العامل، و التي تؤثر تأثيرا ايجابيا على عملية التدريب، و هو ما تفسره إجابات المبحوثين ، حيث تحفز الفرد على بذل مزيد من

الجهد في العمل و تحسين أدائه بوصفها محركا للعمل،و تحقق الحاجات النفسية للفرد ، كما أن التدريب يساعد على استيعاب و فهم ظروف العمل و تنمية القدرات الجسمية و العقلية للعاملين.

جدول رقم (14): يبين العوامل المساعدة على تحقيق الكفاءة المهنية.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تكوين قاعدي جيد.	11	%15,27	23	%31,94	34	%47,22
تحسين ظروف العمل.	07	%9,72	16	%22,22	23	%31,94
استعمال وسائل و تقنيات حديثة .	03	%4,16	11	%15,27	14	%19,44
عوامل أخرى.	01	%1,38	/	/	01	%1,38
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99،98

يتضح من الجدول ما يلي:

- 47,22% من أفراد العينة يعتبرون أن التكوين القاعدي الجيد يلعب دورا مهما في تحقيق الكفاءة المهنية و تحسين أداء العاملين ، بينما نجد في المرتبة الثانية تحسين ظروف العمل بنسبة 31,94% ، في حين ترى فئة من العينة بنسبة 19,44% أن التحكم في الوسائل و التقنيات الطبية الحديثة ضرورية في تحقيق الكفاءة و الأداء الجيد في العمل ، كما تساهم ظروف العمل الجيدة في تحسين أداء الطبيب وهي النسبة الممثلة بـــ 1,38%.

مما سبق يمكن القول أن التكوين القاعدي الجيد مطلب أساسي لإكساب الفرد مهارات في أداء العمل و تطوير ما لديه من مهارات و معارف إدارية و مهنية للنشاط المطلوب.

جدول رقم (15): يوضح أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الإستشفائية.

الفئات المهنية / الإجابات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
قلة التكوين	08	%11,11	19	%26,38	27	%37,50
غياب نظم الحوافز المادية و المعنوية	04	%5,55	10	%13,88	14	%19,44
انخفاض مستوى الأجور	03	%4,16	13	%18,05	16	%22,22
الضغوط الاجتماعية و العائلية	05	6,94	08	%11,11	13	%18,05
عوامل أخرى	02	2,77	/	/	02	%2,77
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,98

يوضح الجدول التالي ما يلي:

أجاب 11,11% من فئة الأطباء بأن قلة التكوين في المؤسسة الإستشفائية يعد من العوامل المؤثرة على أداء الطبيب، و عدم تجديد معارفه ومهاراته مما يجعله يحس بأنه يقوم بعمل يومي روتيني فقط ، بالإضافة إلى قلة التكوين يرى 5,55% من الأطباء أن لغياب نظم الحوافز المادية و المعنوية تأثير سلبي على أدائهم ، و لو عدنا إلى الجانب النظري في الفصل الثالث لوجدنا أن سياسة الأجور و الحوافز تعد من أهم آليات تنمية الموارد البشرية و التي لها تأثير مباشر على سلوك الفرد و أدائه.

كما يرجع فئة الأطباء بنسبة 4,16% سوء الأداء الوظيفي إلى انخفاض مستوى الأجور حسبما صرح به أحد الأطباء العامين "أقل ما يمكن أن يقال عن أجرة الطبيب أنها متدنية ولا تلبي الحاجات الأساسية".

كما نجد الضغوط الاجتماعية و العائلية بنسبة 6,94% بالإضافة إلى عوامل أخرى، حيث ترى إحدى الطبيبات المختصات أن طول ساعات العمل اليومية (8 ساعات في اليوم) مقارنة بالوظائف الأخرى كالتعليم ، بالإضافة إلى ضغوطات العمل الناتجة عن الاكتظاظ في بعض المصالح مثل مصلحة أمراض النساء ومصلحة الاستعجالات ، و طب الرجال كل هذه الأسباب لها تأثير سلبي على أداء الطبيب.

أما بالنسبة للشبه طبيين فنجد:

26,38 % يرجعون أسباب سوء الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية إلى قلة التكوين فيها ، حيث أن هناك ضرورة دائمة لتجديد المهارة و تطوير الكفاءات حتى تتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة و التي تدخل في إطار إصلاح المستشفيات .

13,88% يرون غياب نظم الحوافز المادية و المعنوية و 18,05% يرجعونه إلى انخفاض مستوى الأجور حيث يعتقدون بأنها غير عادلة و غير مشجعة لبذل جهود إضافية ، فهي ذات تأثير مباشر على سلوك و أداء الفرد.

11,11% يرون أن للضغوطات الاجتماعية و الالتزامات العائلية تأثير سلبي ومباشر على أداء الفرد خاصة الأفراد الذين يتطلب عملهم المناوبة الليلية.

مما سبق نستنتج أن لعملية التكوين دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسات الإستشفائية ، حيث نجده يأتي في المرتبة الأولى لجميع الفئات المهنية نسبة 37,50% ، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعد مصدرا للخبرات و التجارب التي يقومون بها ، و يكون تأثيرها على اتجاهاتهم و على تشكيل دوافعهم و تنمية مهاراتهم ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد و الأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى

تنشيط و تجديد و تطوير ،و هنا يظهر دور و أهمية التكوين كمؤشر لقياس أداء العاملين.

جدول رقم (16) : يوضح مدى ملاءمة ظروف العمل بالمستشفى للأداء الجيد .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%11,11	15	%20,83	23	%31,94
لا	14	%19,44	35	%48,61	49	%68,05
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 49 عاملا بنسبة 68,05% لا يعتبرون ظروف عملهم مناسبة لأداء جيد ، و السبب في ذلك يعود إلى الظروف المادية و غياب أنظمة التحفيز الفعالة ، بالإضافة إلى افتقار المستشفى إلى بعض الأجهزة الطبية المتخصصة في الحالات الإستعجالية كغياب جهاز السكانير ، مما يضطر الأطباء إلى تحويل المرضى إلى المستشفى الجامعي بالولاية ، في حين تشير النسبة 31,94% إلى رضا العمال عن ظروف العمل ،و يرجع ذلك إلى أن أعمالهم لا تتطلب ظروف مادية خاصة ، فمجرد توفر جو العمل يؤدي بالعامل إلى الأداء الجيد و الرفع من مستواه في تقديم الخدمات الطبية للمرضى.

جدول رقم (17) : يبين مدى تلقي العاملين لدورات تدريبية و تكوينية .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	%9,72	12	%16,66	19	%26,38
لا	15	%20,83	38	%52,77	53	%73,61
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

تعتبر عملية التدريب و التكوين عملية هامة و خطوة أساسية بالنسبة للعامل ، و حسب الإحصائيات الواردة في الجدول يتبين لنا غياب عملية التكوين في المؤسسة الإستشفائية ، حيث سجلنا ذلك بنسبة 73,61% موزعة كالآتي:

20,83% بالنسبة للأطباء ، 52,77 % بالنسبة للشبه طبيين.

و يرجع ذلك إلى غياب المكونين و المؤطرين بالإضافة إلى شح الموارد المالية للمستشفى التي توجه لعملية التكوين ، في حين تشير النسبة 26,38% من أفراد العينة إلى أنهم تلقوا تكوينا بالمستشفى ،وتتوزع هذه النسبة كالآتي :

09,72% بالنسبة للأطباء ، حيث أشاروا أنهم تلقوا تكوينات و تربصات كل في مجال تخصصه بالمستشفى الجامعي بالولاية ، بالإضافة إلى التربصات الداخلية التي تتم في المؤسسة الإستشفائية مع فريق العمل، أما الأعوان الشبه طبيين بنسبة 16,66% فأكدوا أنهم تلقوا تكوينات داخلية بالمستشفى يؤطرها رؤساء المصالح الطبية و الإدارية ، وهذا يعكس سياسة الإدارة في الرفع من مستوى الخدمات الطبية المقدمة من طرف العاملين .

و يرى الأفراد العاملون الذين تلقوا تكوينا أن ذلك يساعدهم في فهم طبيعة العمل و التكيف مع المتغيرات الجديدة في مجال الصحة، و من خلال المقابلات التي أجريناها معهم يتضح لنا أنهم يرون في التكوين الحل المثل في تنمية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و أنماط سلوكهم، ما يحقق الأداء الفاعل، كما يساعد التكوين و التدريب كذلك على: [1]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- تطوير إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات في المؤسسة .
- تحسين العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين.
- يساهم التكوين في تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة و يرى أحد الباحثين أن التكوين رأس مال، فإلى جانب ما يتضمنه من معارف تجديد المهارات و القدرات و التحفيز ، فهو من مكونات الحضارة الصناعية المعاصرة التي تقوم على التخصص الدقيق المتجدد . [2]

و يرجع العاملون أهداف العميلة التكوينية و التدريبية إلى ما يلي:

(1) محمد جمال الدين مرعي : التدريب و التنمية عالم الكتب ، القاهرة ،1973، ص 172 .
(2) بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني و التنمية ،مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 ،دار الهدى ،عين مليلة، الجزائر ،2001،ص 130.

الفئات المهنية / الاختيارات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
اكتساب معارف عامة	/	/	02	%10,52	02	%10,52
تحسين المعارف و المهارات المرتبطة بالتخصص	07	%36,84	10	%52,63	17	%89,47
أخرى تذكر	/	/	/	/	/	/
المجموع	07	%36,84	12	%63,15	19	%99,99

من خلال الجدول يبدو جليا أن اغلب المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية و التدريبية التي ينظمها المستشفى لمستخدميه تساعدهم على تحسين معارفهم و مهاراتهم المرتبطة بالتخصص و ذلك بنسبة 89,47% ، أما نسبة 10,52% فيرون أن التكوين يمكنهم من اكتساب معارف عامة و يمكننا أن نرجع سبب الاختيار إلى البرامج التدريبية التي يقدمها المكون ، فالتدريب و التكوين يؤدي إلى تغيرات في نشاط الفرد و أدائه.

جدول رقم (18): يمثل مدى فعالية عملية التكوين و التدريب في تحسين الأداء.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
بشكل واضح	06	%31,57	10	%52,63	16	%84,21
إلى حد ما	01	%5,26	02	%10,52	03	%15,78
المجموع	07	%36,84	12	%63,15	19	%99,99

يبين لنا الجدول مدى تحسن الأداء الوظيفي للعامل نتيجة للعملية التدريبية و التكوينية، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التكوين حسن من أدائهم الوظيفي بشكل واضح و ذلك بنسبة 84,21% ، و يرجع ذلك إلى حسن اختيار طرق التدريب و برامج التكوين التي تنظمها المؤسسة الإستشفائية لتغطية و تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية للأفراد العاملين.

جدول رقم (19): يمثل ترقية العامل نتيجة لعملية التدريب و التكوين.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%26,31	09	%47,36	14	%73,68
لا	02	%10,52	03	%15,78	05	%26,31
المجموع	07	%36,84	12	%63,15	19	%99,99

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

أن 73,68% من المبحوثين الذين تلقوا دورات تكوينية حصلوا عل ترقية في المنصب، وهذا يعكس إستراتيجية المستشفى تجاه هذه الفئة ، حيث تحرص الإدارة على تحسين مستوى عمالها و ترقيتهم إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي ، و يصاحب هذا النوع من الترقية زيادة في الأجر بالإضافة إلى تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي لهذه الفئة في المستشفى.

جدول رقم (20): يبين مدى كفاية الأجر المحصل عليه في تلبية حاجات العاملين.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%18,05	15	%20,83	28	%38,88
لا	09	%12,50	35	%48,61	44	%61,11
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن الأجر المحصل عليه لا يكفي لتلبية حاجياتهم الضرورية و تقدر هذه النسبة بـــ 61,11% موزعة كالآتي:

12,5% بالنسبة للأطباء ، 48,61% للشبه طبيين ، في مقابل ذلك يرى 23,88% من أفراد العينة أن الأجر المحصل عليه كاف و توزع هذه النسبة بـــ 18,05% للأطباء و 20,83% للشبه طبيين، و يرجع ذلك إلى أن أفراد هذه الفئة منهم رؤساء المصالح الذين يستفيدون من منحة المسؤولية و البعض الآخر منهم عزاب ليسوا أرباب أسر.

و حول استفسارنا عن عدم كفاية الأجر ، كانت الإجابات كالآتي:

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
غلاء المعيشة	09	%12,50	20	%27,77	29	%40,27
ضعف القدرة الشرائية	/	/	08	%11,11	08	%11,11
كبر حجم العائلة	/	/	07	%09,72	07	%09,72
المجموع	09	%12,50	35	%48,61	44	%61,11

يلاحظ من الجدول أن إجابات المبحوثين مركزة بصورة عامة حول غلاء المعيشة و ضعف القدرة الشرائية للعاملين بنسبة 40,27% و 11,11% على التوالي، ثم تليهما في المرتبة الثالثة كبر حجم العائلة بنسبة 9,72% .

و يمكن القول أن هذه الأسباب تعكس الصورة العامة لنظام الأجور في قطاع الصحة حيث توجد اختلالات و فروقات كبيرة في تطبيق الأنظمة التعويضية لعمال القطاع.

جدول رقم(21): يبين الحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها.

الفئات المهنية / الاختيار	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
حاجات المعيشة.	15	%20,83	30	%41,66	45	%62,5
حاجات الأمن و الاستقرار	04	%5,55	11	%15,27	15	%20,83
حاجات الاحترام و التقدير و إثبات الذات.	03	%4,16	09	%12,5	12	%16,66
كلها.	/	/	/	/	/	/
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لا يسعون من جراء عملهم بالمستشفى سوى تحقيق حاجات المعيشة فقط وذلك بنسبة 62,5% أي ما يعادل 45 مبحوثا ، وهذا الذي أشار إليه أبراهام ماسلو في نظريته عن التدرج الهرمي للحاجات، حيث أكد أن حاجات الإنسان متسلسلة و مترابطة و جعل في أدنى الهرم الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، الراحة....) التي يسعى جميع الأفراد إلى تحقيقها ، كما تشير النسبتين 20,83% ، 16,66% إلى تحقيق حاجات الأمن و الاستقرار ، وحاجات الاحترام و تحقيق الذات على التوالي.

مما سبق نستنتج أن أغلبية العمال يعملون من أجل تحقيق حاجات المعيشة أي المادية فقط ، و مثل هذا التصور من دون شك يمثل إحباطا للعامل في المستشفى مما يعني عدم تفجير طاقاته و دوافعه الداخلية للعمل على رفع مستوى أدائه.

جدول رقم(22): يمثل مدى كفاية الخدمات الطبية المقدمة .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
كافية	06	%8,33	17	%23,61	23	%31,94
غير كافية	16	%22,22	33	%45,83	49	%68,05
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة ممثلة بنسبة 68,05% ترى أن الخدمات الطبية المقدمة للمرضى غير كافية، أما باقي أفراد العينة بنسبة 31,94% ترى أنها كافية، و يرجع العمال عدم كفاية هذه الخدمات إلى مجموعة من الاحتمالات نوردها في الجدول الآتي:

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الاكتظاظ في المصالح الطبية	09	%18,36	17	%34,49	26	%53,06
نقص الأدوية	03	%6,12	04	%8,16	07	%14,28
نقص التجهيزات	01	%2,04	08	%16,32	09	%18,36
سوء التنظيم	03	%6,12	04	%8,16	07	%14,28
المجموع	16	%32,65	33	%67,34	49	%99,98

من خلال الجدول نستنتج أن أفراد العينة يرجعون عدم كفاية الخدمات الطبية المقدمة للمرضى إلى مجموعة من المؤشرات و الاحتمالات نعرضها بالترتيب فيما يلي:

1- الاكتظاظ في المصالح الطبية : بنسبة 53,06% ، و خاصة مصلحة الاستعجالات ، و مصلحة أمراض النساء و التوليد، و هذا راجع إلى استقبال المستشفى للمرضى القادمين من البلديات المجاورة فهو يغطي كثافة سكانية كبيرة.

2- نقص التجهيزات: بنسبة 18,36%.

3- سوء التنظيم و نقص الأدوية بنسبة 14,28% لكل منهما.

جدول رقم (23) : يبين مدى معرفة أفراد العينة للحوافز و المكافآت المقدمة بالمستشفى .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%27,77	40	%55,55	60	%83,33
لا	02	%2,77	10	%13,88	12	%16,66
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

تبين نتائج الاستبيان أن أفراد عينة البحث الذين هم على دراية وعلم بالحوافز و المكافآت التي تمنح بالمؤسسة الإستشفائية 60 فرد عامل و هي الفئة المنوالية بنسبة 83,33% من إجمالي النسبة المئوية ،موزعة بنسب بين الفئات المهنية التالية و هي 27,77% للأطباء ، 55,55% للشبه طبيين .

في حين كانت نسبة الأفراد العاملين الذين ليسوا على دراية بالحوافز و المكافآت المنتهجة في المستشفى 16,66% موزعة بنسبة 13,88% للشبه طبيين ، 2,77% للأطباء.

إن وجود مثل هذه النسبة للذين يعرفون صور و أشكال المحفزات بالمستشفى لمؤشر إيجابي يدل على إدراك ووعي العاملين لحقوقهم فيما يخص الترقية ، و العلاوات ، و المكافآت و غيرها، و يتم التعرف على هذه المحفزات بالاتصال مع الإدارة و برؤساء المصالح الصحية أين يتم تقديم الشروح و الاستفسارات ، أما الفئة التي ليست على علم بالحوافز و المكافآت المطبقة بالمستشفى فيرجعون ذلك إلى حداثة توظيفهم بالمستشفى ،في حين لا تبالي فئة أخرى من العمال بمعرفة أشكال المحفزات و صورها و بالتالي يرجع الأمر إلى التقصير الذاتي عندهم.

ومن خلال فترة البحث والحوار مع العمال أجمع أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أن المستشفى يقوم بتوفير أنواع من الحوافز نذكر البعض منها :

1-خدمات الإطعام: و تتعلق بتوفير الإطعام للعاملين غير القادرين على الالتحاق بمساكنهم قصد تناول وجبات الغداء، وكذلك لعمال المناوبة الليلية.
2-علاوة المردود الفردي أو منحة الأداء: و هي علاوة تتعلق بالمردود الفردي للعامل، تمنح هذه العلاوة للعامل لتشجيعه على تحسين أدائه، وتدفع كل ثلاثة أشهر بناء على نتائج التنقيط.
3-توفير الخدمات الاجتماعية و المساعدات للعمال، خدمات في ميادين الصحة، رحلات، مخيمات صيفية،بعثات إلى العمرة.
4-الترقية وفقا للشروط القانونية و التي تعني انتقال الموظف من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى منه.

5-كما يقدم المستشفى أيضا حوافز معنوية متمثلة في أوسمة شرفية و ميداليات، شهادات تقدير، مكافأة للعاملين على أدائهم و خدماتهم.

جدول رقم (24): يبين رأي أفراد العينة عن مدى مطابقة نظام الحوافز للقانون.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	%12,50	22	%30,55	31	%43,05
لا	13	%18,05	28	%38,88	41	%56,94
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية من أفراد العينة ترى بأن نظام المكافآت والحوافز لا يسير وفق ما ينص عليه القانون و ذلك بنسبة 56,94% و تتوزع هذه النسبة كالآتي 12,5% للأطباء، 30,55% للشبه طبيين.

،و حول استفسارنا عن المبررات أرجع أفراد العينة ذلك للأسباب التالية:

الفئات المهنية / الأسباب	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
المحسوبية	03	%7,31	08	%19,51	11	%26,82
وفق العلاقة	04	%9,75	06	%14,63	10	%24,39
لا يطبق بعدل	06	%14,63	13	%31,70	19	%46,34
غير واضح	/	/	01	%2,43	01	%2,43
المجموع	22	%31,70	28	%68,29	41	%99,98

من خلال الجدول نجد أن مبررات أفراد العينة تركزت بدرجات متفاوتة على النقاط التالية:

1 – المحسوبية ب: 26.28 %.

2- نظام المكافآت و الحوافز لا يطبق بعدل بنسبة 46،34%.

3- هناك من أشار إلى أن الحوافز تمنح وفق العلاقات الشخصية بين العمال و مرؤوسيهم بـــ 24,39%.

4- عدم وضوح نظام الحوافز المطبق بنسبة 2,43%.

جدول رقم (25): يبين استفادة أفراد العينة من الحوافز المادية و المعنوية.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	%12,50	19	%26,38	28	%38,88
لا	13	%18,05	31	%43,05	44	%61,11
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 61,11% لم يستفيدوا من الحوافز التي تمنحها المؤسسة الاستشفائية ، و هي نسبة عالية جدا إذا ما قورنت بنسبة المستفيدين 38,88% و هذا يدل على غياب سياسة واضحة لنظام التحفيز .

و حول استفسارنا أفراد العينة عن أنواع الحوافز التي يقدمها المستشفى كانت إجاباتهم كالآتي:

الفئات المهنية / الاختيار		الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الحوافز المادية	زيادة في الأجر	03	%10,71	06	%21,42	09	%32,14
	منحة الأداء	01	%3,57	04	%14,28	05	%17,85
	مكافأة على العمل الإضافي	02	%7,14	02	%7,14	04	%14,28
المجموع		06	%21,42	12	%42,85	18	%64,28
الحوافز المعنوية	تشجيع وشكر	01	%3,57	04	%14,28	05	%17,85
	شهادات و أوسمة	02	%7,14	03	%10,71	05	%17,85
المجموع		03	%10,71	07	%25	10	%35,71

تبين نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أن إدارة المستشفى توفر مجموعة من الحوافز نذكرها فيما يلي:

1- **الحوافز المادية**: بنسبة 64,28% موزعة كالآتي:

32,14% زيادة في الأجر، 17,85% منحة الأداء(تحتسب بــ 30% من الراتب الرئيسي) و الهدف من هذه العلاوة تشجيع العاملين على تحسين أدائهم ،

و يتم صرفها كل ثلاثة أشهر بناء على دفتر التنقيط الذي يعده المقيم أو رئيس المصلحة.

14,28% مكافأة عل العمل الإضافي أو المناوبة الليلية.

2- **الحوافز المعنوية**: كانت إجابات المبحوثين عن تقديم المستشفى للحوافز المعنوية بنسبة 35,71% موزعة كالآتي :

17,85% تشجيع و شكر، إن تقديم عبارات الشكر و الثناء للعاملين يجعلهم يثقون في تقدير رؤسائهم لهم مما يجعلهم يجتهدون أكثر لكسب المزيد من الثقة في الإدارة .

17,85% تقديم شهادات شرفية ، الهدف منها تقدير جهود العاملين مما يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي و يدفعهم لمزيد من العمل.

من خلال هذا العرض نلاحظ أن إدارة المستشفى تميل إلى تفضيل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية ،باعتبارها تمكن العامل من قضاء جميع الحاجات المادية و متطلبات الحياة، و هذا ما تؤيده النظرية التايلورية، و نشير هنا إلى أن أفراد العينة يؤكد ون على ضرورة توفير المستشفى للحوافز بنوعيها المادية وكالأجور، الخدمات الاجتماعية، المكافآت و غيرها و الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار و الترقية و غيرها. لأن وجود هذه الحوافز يرفع الروح المعنوية للعاملين و يوجه سلوكهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء الفعال.

جدول رقم(26): يبين مدى منح المستشفى للحوافز في حالة تقديم أداء مميز.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%6,94	08	%11,11	13	%18,05
لا	17	%23,61	42	%58,33	59	%81,94
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

تبين إجابات أفراد العينة حول مدى تحصلهم على حافز إذا تميزوا في أدائهم لعملهم عن زملائهم ، أنه لا يتم تقديم حوافز للعمال المميزين و المبدعين في مجال عملهم ، و هذا ما أجمع عليه معظم أفراد العينة بنسبة 51,94% ، حيث بين العمال أن إدارة المستشفى تكتفي بمنح الحوافز المعروفة دون تمييز للعمال الأكفاء عن بقية العمال الآخرين ، كما أن هذه الحوافز محصورة في فئات دون أخرى.

جدول رقم (27): يبين حصول العامل على الترقية .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%22,22	39	%54,16	55	%76,38
لا	06	%08,33	11	%15,27	17	%23,61
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

تشير البيانات المبينة في الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة استفادوا من الترقية، وذلك بنسبة 76,38% من إجابات المبحوثين موزعة كالآتي :
22,22% بالنسبة للأطباء و 54,16% لفئة الشبه طبيين و في المقابل يستفيد من نظام الترقية ما نسبته 23,61% من أفراد العينة .

إن سبب حصول العمال على الترقية يعود إلى أنها تتم وفق القانون ، و هذا ما توصل إليه الباحث معمر داود في دراسته الميدانية بمركب التجهيز و تتميم الصوف بخنشلة ، و من هنا يمكن القول أن فرصة الترقية في المستشفى مفتوحة لجميع الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية .

وحول سؤالنا أفراد العينة عن نوع الترقية التي تحصلوا عليها ،وعن أسباب عدم حصول البعض عليها كانت إجاباتهم كالآتي :

الفئات المهنية / الاحتمالات		الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نوع الترقية	ترقية في المنصب	05	%09,09	11	%20	16	%29,09
	ترقية في الدرجة	07	%12,72	22	%40	29	%52,72
	ترقية في الفئة	04	%7,27	06	%10,90	10	%18,18
المجموع		16	%29,09	39	%70	55	%99,99
أسباب عدم الحصول على الترقية	عدم توفر الشروط القانونية	04	%23,52	02	%11,76	06	%35,29
	المحسوبية	/	/	01	%5,88	01	%5,88
	حداثة التعيين	02	%11,76	08	%47,05	10	%58,82
المجموع		06	%35,29	11	%64,70	17	%99,99

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نوع الترقية في الدرجة يحتل المرتبة الأولى بنسبة %52,72 من النسبة الإجمالية، و هذا راجع لأقدمية العامل بالإضافة إلى كفاءته في

المنصب الحالي مما يسمح له بالتدرج من درجة أو مستوى أدنى إلى مستوى أعلى منه مباشرة ، حيث يشترط القانون أن يكون العامل قد أمضى سنتين على الأقل في الدرجة لينتقل إلى الدرجة التي تليها ، كما نجد الترقية في المنصب بنسبة 29,09%، و يصاحب هذا النوع من الترقية زيادة في الأجر و تولي المسؤوليات و تغيير اللقب الوظيفي ، كما يقوي هذا النوع من الترقية الشعور بالمسؤولية و تزيد من احترام الزملاء و تقديرهم ،وعليه فإن الترقية في المنصب ترفع من معنويات العامل و تكسبه الشعور بالرضا و الاطمئنان ، في حين تشير النسبة 07,27% إلى فئة من العمال استفادوا من الترقية في الفئة.

و حل استفسارنا عن أسباب عدم استفادة بقية أفراد العينة من نظام الترقية تمحورت إجاباتهم فيما يلي:

- 35,29% عدم توفر الشروط القانونية.
- المحسوبية بنسبة 5,88%
- حداثة التعيين بـــ58,82%

بناء على ما سبق يمكن القول أن الترقية مطلب من المطالب التي يجب توفيرها للعمال لتحسين مراكزهم و أدوارهم مما يؤدي إلى تحسين ظروفهم المادية و الاجتماعية ، كما تؤثر بصفة مباشرة في ترسيخ الاستقرار و الاستمرارية في العمل ، كما يتطلب نظام الترقية العدالة و الإنصاف من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تستهدف بالأساس الكفاءة و الاستحقاق ، وسنعالج هذا العنصر في الجدول الآتي .

جدول رقم (28): يبين معيار الاستفادة من الترقية .

الفئات المهنية / معيار الترقية	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	/	/	06	%10,90	06	%10,90
الكفاءة	03	%5,45	04	%7,27	07	%12,72
الأقدمية والكفاءة معا	11	%20	23	%41,81	34	%61,81
الشهادة	02	%3,63	06	%10,90	08	%14,54
المجموع	16	%29,09	39	%70,90	55	%99,97

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين استفادوا من الترقية تحصلوا عليها على أساس الأقدمية و الكفاءة ، وذلك بنسبة 61,81% من إجابات المبحوثين ، و هذا يعد بمثابة حافز تشجيعي للعاملين، بينما كانت نسبة الأقدمية بـــ 10,90% و الكفاءة بـــ 12,72% ، في حين تشير النسبة 14,54% إلى معيار الترقية على أساس الشهادة .
من خلال هذه البيانات يمكن القول أن معيار الترقية في المستشفى يعتمد كثيرا على الموضوعية ، و هذا له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين و يعتبر حافزا ماديا و معنويا يؤثر بصفة مباشرة في ترسيخ دوافع الاستقرار و الاستمرارية في العمل، كما أن الاعتماد على معيار الكفاءة و الأقدمية معا مؤشر إيجابي يساعد العامل على الترقية للوظائف القيادية و الإشرافية في المستشفى .

جدول رقم(29): يبين الهدف من الترقية.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الزيادة في الأجر	07	%12,72	24	%43,63	31	%56,36
تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي	02	%3,63	05	%9,09	07	%12,72
الاستفادة من العلاوات و المكافآت	03	%5,45	03	%5,45	06	%10,90
المسؤولية	04	%7,27	05	%9,09	09	%16,36
أسباب أخرى	/	/	02	%3,63	02	%3,63
المجموع	16	%29,09	39	%70,90	55	%99,97

توضح البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه موقف و أهداف عينة البحث من الترقية ، حيث توضح هذه النتائج تمركز الآراء بنسبة 56,36% حول هدف الزيادة في الأجر كمطلب رئيسي تليها مباشرة المسؤولية بنسبة 16,36% و الهدف من ذلك هو تحقيق زيادة في الأجر بالإضافة إلى تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي و التي سجلت بنسبة 12,72% .

كما كان هدف البعض من أفراد العينة هو الاستفادة من العلاوات و المكافآت بنسبة 10,90% في حين اختار آخرون البديل الأخير أسباب أخرى بنسبة ضئيلة قدرت بـــ 3,63% ذكر فيها سبب الرغبة في الترقية و هو الحصول على تقاعد بأجر مناسب أثناء استيفاء المدة القانونية للعمل.

جدول رقم (30): يبين الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المستشفى .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	06	%8,33	07	%9,72	13	%18,05
متوسطة	13	%18,05	31	%43,05	44	%61,11
سيئة	03	%4,16	12	%16,66	15	%20,83
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن 44 مبحوثا بنسبة 61,11% يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة في المستشفى متوسطة و 15 مبحوثا بنسبة 20,83% يرون أنها سيئة ، في حين تشير النسبة 18,05% من المبحوثين إلى أنها جيدة.

إن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المستشفى للعمال تشكل أحد العوامل المؤثرة على رضاهم من عدمه ، فالخدمات الصحية ووسائل الوقاية و النقل ووجبة الطعام و غيرها هي عوامل تزيد في رضا العامل و ترفع من أدائه و بالتالي تحفزه على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى.

جدول رقم (31) : يبين مدى تنظيم المؤسسة الاستشفائية لنشاطات و خدمات ترفيهية.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	%9,72	14	%19,44	21	%29,16
لا	15	%20,83	36	%50	51	%70,83
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتضح من الجدول أن هناك نشاطات ثقافية و ترويحية يستفيد منها عمال المستشفى و لكنها تبقى محدودة جدا و هذا ما تشير إليه النسبة 29,16% و يعد هذا قليلا مقارنة مع 51 مبحوثا (70,83%) من أفراد العينة الذين يؤكدون عدم استفادتهم منها .

إن محدودية النشاطات الترفيهية و الثقافية في المستشفى له أثر سلبي على الحالة النفسية و الروح المعنوية ، و لهذا يجب على مسؤولي لجنة الخدمات الاجتماعية توفير الخدمات الترفيهية بصورة دورية و أن توضع لها معايير موضوعية ليستفيد منها جميع العاملين و أسرهم .

إن توفير الخدمات الترفيهية للعاملين هو فرصة لتحسين النشاط و تغيير الروتين اليومي الذي يعيشه العامل بالمستشفى ، بالإضافة إلى أنها مناسبة لالتقاء العاملين مع بعضهم بعيدا عن علاقات العمل و القيود التي تفرضها الوظيفة ، وهذا يؤدي بدوره إلى تدعيم الجو الاجتماعي و يفرز العلاقات الإنسانية بين العاملين ، مما ينعكس إيجابا على علاقات العمل و ينمي في العاملين روح الولاء للمستشفى.

جدول رقم (32) : يبين مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسة .

نظام الحوافز / الفئات المهنية	محفز		نوعا ما		غير محفز		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الأطباء	05	%6,94	08	%11,11	09	%12,5	22	%30,55
الشبه طبيين	10	%13,88	15	%20,83	25	%34,72	50	%69,44
المجموع	15	%20,82	23	%31,94	34	%47,22	72	%99,99

تعبر النتائج الموجودة في الجدول عن مدى فعالية نظام الحوافز المطبق بالمستشفى، حيث سجلت أكبر نسبة أن النظام المطبق غير محفز ، يتوزعون بنسبة 12,5% بالنسبة للأطباء و 34,72% بالنسبة للأعوان الشبه طبيين ، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
سوء التنظيم	05	%14,70	07	%20,58	12	%35,29
نقص الإمكانيات	04	%11,76	09	%26,47	13	%38,23
تداخل الصلاحيات	/	/	09	%26,47	09	%26,47
المجموع	09	%26,46	25	%73,52	34	%99,99

- سوء التنظيم: حيث توزعت النسب بين 14,70% بالنسبة للأطباء و 20,58% بالنسبة لعمال الشبه طبي و يرى العمال أن السبب الثاني هو نقص الإمكانيات ، حيث توزعت النسب بين 11,76% بالنسبة للأطباء و 26,47% للشبه طبيين.
- السبب الثالث: يتمثل في تداخل الصلاحيات و هي الإجابة التي سجلناها عند فئة من عينة الشبه طبيين بنسبة 26,47%.

من خلال العرض السابق نخلص إلى أن نظام التحفيز المطبق في المستشفى غير محفز على الأداء و العمل، و من ثم يجب على الإدارة وضع أساليب أكثر موضوعية في عملية التحفيز من أجل رفع مستوى الأداء لدى المستخدمين ، و لتحقيق مطلب فعالية نظام الحوافز في المستشفى يجب على الإدارة اعتماد المبادئ التالية:

- ارتباط الحوافز بحاجات المستخدمين.
- وضع معايير موضوعية و علمية للأداء و السلوك .
- وضع ميزانية خاصة بنظم الحوافز و المكافآت .

- أن تتكامل الحوافز مع السياسة العامة للمستشفى.

كما يؤكد العمال على وجود نوع من الحوافز يقدمها المستشفى لكنها لا ترقى إلى طموحات العمال و اهتماماتهم الفعلية ، كما أن فرص الحصول على هذه الحوافز محصورة في فئات دون أخرى.

جدول رقم (33): يوضح المكافآت التي يرغب العمال في الحصول عليها.

الفئات المهنية / المكافآت	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
زيادة في الأجر	13	%18,05	31	%43,05	44	%61,11
مكافأة مالية حسب العمل المقدم	04	%5,55	09	%12,5	13	%18,05
ترقية	05	%6,94	10	%13,88	15	%20,83
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتضح من الجدول أن الزيادة في الأجر تحتل المرتبة الأولى بنسبة 61,11% ، تليها الترقية بنسبة 20,83% ، ثم المكافأة المالية حسب العمل المقدم بنسبة 18,05%، و يرجع ذلك إلى تدني أجور مستخدمي الصحة و بالأخص فئات الشبه طبي و الحل في رأينا يتجاوز إدارة المستشفى إلى السلطات الوصية التي يجب عليها الإسراع في تطبيق النظام التعويضي لعمال الصحة و إصلاح المستشفيات ، مع التعديل في احتساب نسب بعض المنح و الرفع منها كمنحة العدوى و منحة الأداء و غيرها .

الجدول رقم (34) : يبين رأي أفراد العينة حسب تقديم اقتراحات لتحسين نظام المكافآت بالمستشفى .

الفئات المهنية / الاقتراحات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
العدالة في توزيع المكافآت	10	%13,88	17	%23,61	27	%37,5
تدعيم المكافأة التشجيعية للعمال	07	%9,72	14	%19,44	21	%29,16
منح المكافأة حسب الجهد و الأداء	05	%6,94	19	%26,38	24	%33,33
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتضح من الجدول أن نسبة 37,5% من أفراد العينة يرون أن العدالة في توزيع المكافآت من أهم الاقتراحات الواجب على الإدارة اتخاذها كمعيار في تقديم و منح المكافآت ، و تشير النسبة 29,16% إلى ضرورة تدعيم المكافأة التشجيعية للعمال ، حيث يرون أنها تساهم في دفع الأفراد العاملين على العمل و تحسين أدائهم لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى بينما ترى فئة من العينة ممثلة بنسبة 33,33% أن منح المكافأة يكون على حسب الجهد و الأداء ، و هذا ما تؤيده نظرية المساواة لمؤسسها

ماتسيي أدامس التي ترى وجوب تحقيق التوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد و أداء ، و بين ما يحصل عليه من مردود مالي و منافع معنوية.

جدول رقم (35) : يبين مدى توفر المستشفى على نظام تقييم الأداء .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%30,55	50	%69,44	72	%100
لا	/	/	/	/	/	/
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%100

يلاحظ من الجدول رقم (35) أن أفراد العينة البالغ عددهم 72 فردا يقرون بوجود نظام لتقييم أداء الموظفين ، و يرتكز هذا النظام على عملية التنقيط notation حسب نظام الدرجات ، وهو موجه لتقييم جميع الفئات السوسيو مهنية بالمستشفى ، كما أن نظام التنقيط الجيد يعد من العوامل الأساسية لتحسين تدبير الموارد البشرية و نجاح أي تنظيم إداري من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الأداء الجيد و يكون ذلك وفق مقاييس و معايير محددة و شفافة قادرة على الحكم بكل موضوعية على مدى قيام الموظف بالمهام و المسؤوليات المنوطة به مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات كل نشاط.

جدول رقم(36) : يبين مدى اهتمام المستشفى بتطبيق نظام تقييم الأداء .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	%12,5	22	%30,55	31	%43,05
لا	13	%18,05	28	%38,88	41	%56,94
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتبين من الجدول ما نسبة 43,05% من أفراد العينة يرون أن إدارة المستشفى تولي اهتماما بتطبيق و متابعة نظام تقييم الأداء ، فحسب اعتقادهم فإن كل موظف يتحصل على درجة تقييمية خلال كل شهر ، في حين تقر نسبة 56,94% من أفراد العينة أن إدارة المستشفى لا تهتم بتطبيق نظام التقييم ، لأنهم يعتبرونه إجراءا شكليا .

حيث يخضع مستوى أداء العامل إلى التقدير فقط ، فالعامل أو الموظف في نهاية كل شهر سوف يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي اعتاد الحصول عليها.

جدول رقم (37) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لأهداف نظام تقييم الأداء .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		شبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%30,55	45	%62,5	67	%93,05
لا	/	/	05	%6,94	05	%6,94
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يلاحظ من الجدول ما نسبته 6,94% من أفراد العينة أو ما يعادل 05 مبحوثين لا يعرفون أهداف نظام التقييم المطبق في المستشفى ، وهي نسبة ضئيلة جدا ، في حين تشير النسبة 93,05% أو ما يعادل 67 مبحوثا يعرفون في مجملهم الأهداف المرجوة و المتوخاة من نظام تقييم الأداء ،و عند سؤالهم عن الهدف الرئيسي من بين مجموعة من الأهداف ، كانت إجاباتهم مثلما هي مبنية في الجدول التالي :

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
حساب العلاوات و المكافآت .	19	%28,35	38	%56,71	57	%85,07
تحسين مستوى أداء العاملين.	/	/	02	%2,98	02	%2,98
اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية.	03	%4,47	04	%5,97	07	%10,44
أخرى تذكر .	/	/	01	%1,49	01	%1,49
المجموع	22	%32,83	45	%69,44	67	%99,98

يلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 85,07% من أفراد العينة أو ما يعادل 57 مبحوثا يرون أن الهدف الرئيسي من نظام تقييم الأداء المطبق في المستشفى هو حساب العلاوات و المكافآت ، و تتمثل هذه العلاوات أساسا في منحة تحسين الأداء ، و منحة المناوبة الليلية ، و بالتالي يمكن القول أن نظام التقييم أو التنقيط المعتمد في المستشفى يحصر هدفه الأساسي في الحافز المادي.

كما تشير النسبتين 2,98% و 10,44% إلى أفراد العينة الذين يرون أن الهدف من نظام تقييم الأداء هو تحسين مستوى أداء العاملين و اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية على التوالي، في حين تشير النسبة 1,49% إلى فئة من العينة ترى أن الهدف من نظام تقييم الأداء هو توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين.

جدول رقم (38) : يبين رأي المستخدمين حول نظام تقييم الأداء .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
جيد	15	%20,83	/	/	15	%20,83
حسن	/	/	19	%26,38	19	%26,38
متوسط	07	%9,72	21	%29,16	28	%38,88
ردئ	/	/	10	%13,88	10	%13,88
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,97

يتبين من خلال الجدول أن فئة الأطباء بنسبة 20,83% يرون أن نظام تقييم الأداء جيد ، و يرجع ذلك إلى تطبيق القوانين الأساسية و نظام التعويضات لسلك الأطباء الذي جاء بمنح و علاوات جديدة ، بالإضافة إلى الرفع من نسب بعض العلاوات كمنحة الأداء التي تحتسب ب 30% من الأجر الرئيسي.

أما بالنسبة للسلك الشبه طبي فهناك 26,38% من العينة سجلوا أن نظام تقييم الأداء حسن،وفي المقابل هناك 29,16% يرون أن نظام تقييم الأداء متوسط ، بينما ترى فئة ممثلة بنسبة 13,88% أن نظام تقييم الأداء ردئ .

من التحليل السابق نستنتج أن أغلب المستخدمين الطبيين و الشبه طبيين على دراية بنظام تقييم الأداء، و هذا راجع إلى دور المراقب الطبي و رؤساء المصالح الطبية في إعطاء المستخدمين المعايير التي يتم بها تقييم الأداء.

بعد إسقاط معطيات الدراسة النظرية على هذا التحليل ، نلاحظ أنه يتم التقييم

- عن طريق رؤساء المصالح الطبية بالنسبة للأطباء العامين و الأطباء الأخصائيين ، و هي تعادل التقييم عن طريق المشرف المباشر .
- المراقب الطبي بالنسبة للمستخدمين شبه الطبيين.
- الرجوع إلى اللجان في حالة وجود شكاوي أو طعون ،و هي تعادل تقييم اللجان.

جدول رقم (39) : مدى إمكانية نظام التقييم المعتمد في المستشفى من قياس الأداء .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
بصفة عالية	15	%20,83	/	/	15	%20,83
نوعا ما	07	%9,72	40	%55,55	47	%65,27
بصفة غير عالية	/	/	10	%13,88	10	%13,88
غير ذلك	/	/	/	/	/	/
المجموع	22	%30,55	50	%69,43	72	%99,98

نلاحظ أن عينة البحث تتوزع حسب درجة قياس الأداء إلى ثلاث فئات:

- الفئة الأولى : سجل فيها نسبة 20,83% أي ما يعادل 15 أطباء يرون أن نظام التقييم المعتمد في المؤسسة الإستشفائية يقيس أدائهم بصفة عالية ،أي أنهم راضون عن سلم التنقيط المعتمد في قياس الأداء.
- الفئة الثانية: و تمثل الفئة التي سجلت أن النظام المعتمد يقيس أدائهم نوعا ما ، هناك 09,72% من الأطباء و 55,55% من الشبه طبيين.

- الفئة الثالثة: و هي التي ترى أن نظام التقييم المعتمد لا يقيس أدائهم ، و أن الأداء و الجهد الذي يؤدونه أكبر بكثير مما يتحصلون عليه، حيث نجد 13,88% من المستخدمين شبه الطبيين .

نستنتج من التحليل السابق أن معظم المستخدمين قد سجلوا أن نظام التقييم المستخدم في المستشفى يقيس أدائهم نوعا ما ، إذ هناك 47 مستخدم من أصل العينة التي أجابت على السؤال، أي ما يعادل 65,27% حيث تشير هذه النسبة إلى أكثر من نصف المستخدمين، لذلك لا يجب تجاهلها و بعد إجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الأجور أرجع ذلك إلى أن نظام التقييم المطبق كلاسيكي.

جدول رقم (40) : يبين مدى إبلاغ المستخدمين بنتائج التقييم .

	هل يتم إبلاغك بنتائج التقييم				إذا كان لا، فهل يعود ذلك للأسباب التالية .					
الاحتمالات / الفئات المهنية	نعم		لا		شخصية المقيم		من أجل تفادي المشاكل		سبب آخر	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أطباء	-	-	22	%30,55	12	%16,66	10	%13,88	-	-
الشبه طبيين	11	%15,27	39	%54,16	29	%40,27	10	%13,88	-	-
المجموع	11	%15,27	61	%84,72	41	%56,94	20	%27,77	-	-

من خلال الجدول يتبين ما يلي:

لا يتم إبلاغ الأطباء و الأعوان الشبه طبيين بنتائج التقييم ، بالمقابل هناك 15,27% من عمال الشبه طبي الذين سجلوا أنه يتم إبلاغهم بنتائج التقييم ، و الباقي من العينة سجلوا بأنه لا يتم إعلامهم بذلك ، و يرجع ذلك في رأي الأطباء و عمال الشبه طبي إلى شخصية المقيم هذا ما بينته تسجيلاتهم بنسبة 16,66% و 40,27% على التوالي.

في حين ترى فئة من عينة الشبه طبي أن عدم إبلاغهم يكون من أجل تفادي المشاكل و الطعون.

من التحاليل السابقة نخرج بنتيجة مهمة و هي أن 61 مستخدما من أصل العينة أجابوا بعدم إعلامهم بنتائج التقييم ، أي ما يعادل 84,72% و هذه النسبة لا يجب تجاهلها ، و لهذا أجريت مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور ، و كانت نتائج المقابلة بأنه صحيح لا يتم إبلاغ المستخدمين بنتائج التقييم ، و السبب في ذلك برأيه وجود فوارق في الأجور بين المستخدمين و في هذه الحالة يحاول المستخدم رفع تظلمه للإدارة و التي تجيبه بأنها لم تقم سوى بتطبيق الوثيقة المحصل عليها من المقيم.

جدول رقم (41) : يبين طريقة التعرف على النتيجة التقييمية .

الفئات المهنية / الاختيار	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
كشف الراتب	22	%30,55	39	%54,16	61	%84,72
مقابلة مباشرة بين العامل و رئيس المصلحة	/	/	11	%15,27	11	%15,27
إدارة الموارد البشرية	/	/	/	/	/	/
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يلاحظ من الجدول رقم (41) أن نسبة 84,72% من أفراد العينة أو ما يعادل 61 مبحوثا يتعرفون على النقطة التقييمية التي يتحصلون عليها من خلال كشف الراتب ، و هذا ما ينص عليه القانون الداخلي للمستشفى ، أما النسبة المتبقية و المقدرة بـــ 15,27% فيمكنهم التعرف على النقطة التقييمية قبل حصولهم على كشف الراتب من خلال رئيس المصلحة بحكم الزمالة أو الصداقة و غيرها ، و هنا يبرز لنا التنظيم غير الرسمي في المستشفى .

و تجدر الإشارة هنا أن نظام التقييم الجيد و الفعال يجب أن يركز على ضرورة مناقشة نتائج التقييم من خلال مقابلة مباشرة بين العمال و رئيسهم المباشر، يتم فيها إعطاء

صورة واقعية و موضوعية عن مستوى أدائهم و محاولة تحديد أوجه القصور ومن ثم معالجتها.

جدول رقم (42) : نسبة التظلمات المقدمة للإدارة حول النتيجة التقييمية .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	%4,16	17	%23,61	20	%27,77
لا	19	%26,38	33	%45,83	52	%72,22
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,99

يتبين من الجدول أن نسبة 72,22% من أفراد العينة أي ما يعادل 52 مبحوثا لم يقدموا أي تظلم من نتائج التقييم التي تحصلوا عليها حتى في حالة عدم رضاهم بهذه النتائج ، و يرجع ذلك حسب رأيهم إلى عدم أخذ آرائهم و اقتراحاتهم محمل الجد في عملية التنقيط ، أما نسبة 27,77% من أفراد العينة قاموا بتقديم تظلم إلى الإدارة حول نتائج التقييم، و الجدول الآتي يوضح و الجدول التالي يبين التظلمات التي تم النظر فيها .

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	%4,16	05	%6,94	08	%11,11
لا	/	/	12	%16,66	12	%16,66
المجموع	03	%4,16	17	%23,60	20	%27,77

يتبين من الجدول أنه من مجموع 20 مبحوثا قدموا تظلما للإدارة حول نتائج تقييمهم ، تم النظر في تظلم 8 أفراد ما يعادل نسبة 11,11% فقط ، و النسبة المتبقية و المقدرة بـــ 16,66% لم يتم النظر في تظلمهم ، وهذا ما يعكس عدم وجود تنسيق مباشر بين الموظفين و إدارة المستشفى ، كما أن الإدارة تتجنب الصدام مع رؤساء المصالح الذين لهم كامل الصلاحيات المطلقة في تقييم المستخدمين و من ثم يمكن القول أن إدارة المستشفى ليس لها أرضية واضحة في التعامل مع التظلم ، وهذا ما يقلل من مصداقية و موضوعية نظام تقييم أداء العاملين بالمستشفى.

جدول رقم (43) : يمثل وجهات نظر العمال حول نظام تقييم الأداء .

الفئات المهنية / المتغيرات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أداة لإبراز الكفاءات و المهارات	16	%22,22	22	%30,55	38	%52,77
وسيلة للرقابة	04	%5,55	10	%13,88	14	%19,44
وسيلة لتطوير حاجات الفرد في التدريب و التكوين	/	/	06	%8,33	06	%8,33
وسيلة أخرى	02	%2,77	12	%16,16	14	%19,44
المجموع	22	%30,55	50	%69,44	72	%99,98

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول يمكن تقسيم التحليل إلى ثلاث فئات و ذلك حسب المتغيرات كالآتي:

- الفئة الأولى : و تتمثل في الفئة التي سجلت أكبر نسبة بـــ 52,77% ، موزعة كالآتي:22,22% بالنسبة الأطباء و 30,55% للشبه طبيين ،و قد حددت هذه الفئة الدور من تبني الإدارة لنظام تقييم الأداء باعتباره أداة لإبراز الكفاءات والمهارات .
- الفئة الثانية: و هي التي سجلت أن الرقابة هي الغرض الوحيد من نظام تقييم الأداء، ممثلة بنسبة 19,44%.
- الفئة الثالثة: مثلت هذه الفئة عينة الأفراد الذين يرون أن نظام تقييم الأداء وسيلة لتطوير حاجات الأفراد في التدريب و التكوين، وسجلت فيها 8,33% و30,76% للشبه طبيين .
- الفئة الرابعة:وهي الممثلة بنسبة 19,44% موزعة كالآتي 2,77% للأطباء و16,66% للشبه طبيين. وقد حددت هذه الفئة نظام التقييم كوسيلة لتطبيق القوانين و المعايير المنظمة لعملية التنقيط.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الهدف الرئيسي من نظام تقييم الأداء هو تحديد المستخدمين الذين يتميزون بأداء عال عن المستخدمين الذين يهملون واجباتهم الوظيفية، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 52,77% ، وهذا بدوره يؤدي إلى المنافسة و حب العمل و بالتالي الرفع من مستوى الأداء وتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، الأمر الذي يؤدي بالمقيم كذلك إلى المبادرة بتكوين نفسه في أنظمة تقييم الأداء و محاولة تحسين قدراته و تطوير مهاراته.

جدول رقم (44): يوضح علاقة الدورة التكوينية بنتائج التقييم.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	/	/	/	/	/	/
لا	05	%26,31	09	%47,36	14	%73,68
لا أدري	02	%10,52	03	%15,78	05	%26,31
المجموع	07	%4,16	12	%23,60	19	%99,99

تؤكد نسبة 73,68% من المبحوثين أنه لا توجد علاقة بين نتيجة التقييم و عملية التكوين التي استفادوا منها ، و هنا تبرز نقطة مهمة و هي أن الاحتياجات التدريبية في المستشفى لا تقوم على النتائج التي يقدمها تقييم الأداء ، فحسب أحد المسيرين في إدارة المستخدمين فإن التدريب يتم وفق حاجات المستشفى .أما النسبة 26,31% من أصل 19 فردا أي ما يعادل 5 أفراد فأجابت بلا أدري ، و هذا ما يطرح تساؤلا حول مبدأ يجب أن يقوم عليه نظام تقييم الأداء و هو ضرورة الاتصال في جو من الشفافية في نقل المعلومات إلى العاملين ليعرفوا مستوى أدائهم ، و الجوانب التي تطلب تحسينها.

جدول رقم (45): يوضح علاقة الحوافز المقدمة بالدرجة التقييمية.

الفئات المهنية / الاحتمالات	الأطباء		الشبه طبيين		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	%7,14	05	%17,85	07	%25
لا	07	%25	14	%50	21	%75
المجموع	09	%32,14	19	%67,85	28	%100

يلاحظ من خلال الجدول أن فئة من أفراد العينة ممثلة بنسبة 25% حصرت جميع الحوافز التي تحصلوا عليها في علاوة الأداء الفردي التي تمنح وفقا لنتائج تقييم العامل وهذا حسب نظرهم، أما غالبية أفراد العينة بنسبة 75% أي ما يعادل 21 مبحوثا أكدوا أن هذه الحوافز ليست لها علاقة بنتائج التقييم التي تحصلوا عليها، و هذا باستثناء علاوة المردودية الفردية التي تمنح نتيجة تقييم أداء كل عامل، و هي تمثل 30% من الراتب الرئيسي للعامل ، أما باقي الحوافز الأخرى فلا علاقة لها بنتائج التقييم.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالدراسة .

إن دراسة موضوع " دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية نقاوس بباتنة أعطت نتائج هامة نوردها فيما يلي:

1 - النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

انطلق البحث من فرضية أساسية أولى تتحدد فيما يلي:

" توفير الحاجات الأساسية للأفراد العاملين يكفي لتطوير وتنمية طاقاتهم و مهاراتهم بخصوص هذه الفرضية يؤكد البحث الميداني عدم قبولها ، حيث تشير معطيات الدراسة الميدانية أن هناك مؤشرات أخرى تساهم في رفع أداء العاملين ، فقد تبين من خلال تحليل نتائج البحث أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 93,05% يرون أن توفير الحاجات الضرورية للعامل لا يكفي لتحسين أدائه الوظيفي، و يرجعون ذلك إلى جملة من المؤشرات:

- التكوين : حيث نجد أغلبية أفراد العينة لم يستفيدوا من أي دورة تكوينية أو تدريبية و ذلك بنسبة 73,61% ، وهذا ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي و بالتالي فإن عمليات التكوين بصفة عامة تؤدي إلى رفع أداء العامل و تحسينه و زيادة مهارته.
- الخدمات الطبية المقدمة لا تعكس المستوى الحقيقي للعاملين، و يرجع ذلك حسب أفراد العينة إلى جملة من الأسباب أهمها الاكتظاظ في المصالح الطبية بنسبة و هذا مما لا شك يرهق العامل و يجعله يعمل فوق طاقته.
- كما أكد أغلبية العمال أن الأجر لا يكفيهم خاصة مع غلاء المعيشة و ارتفاع الأسعار ، و بالتالي فهم يسعون من وراء عملهم بالمستشفى إلى تحقيق حاجات المعيشة فقط (73,84%) , و فيما يخص الظروف المادية الخاصة بالعمل، فالدراسة أكدت أن أغلبية العمال غير راضيين عنها ، حيث نجدهم يعملون في ظروف غير مريحة إطلاقا ، بالإضافة إلى عدم توفر وسائل الوقاية الضرورية من أخطار العمل ، و كل هذه الظروف تؤثر بشكل مباشر على أدائهم في العمل.

2 - النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

الحوافز و المكافآت المقدمة للمستخدمين تؤثر على سلوكهم و أدائهم في العمل.

بخصوص هذه الفرضية يؤكد البحث قبولها بصورة نسبية، حيث تبين من خلال نتائج البحث الميداني أن نظام الحوافز له تأثير جوهري على أداء العاملين بالمستشفى ، ومن المؤشرات الايجابية على ذلك أن أغلبية أفراد العينة على دراية بالحوافز و المكافآت المقدمة بالمستشفى ، كما أن الترقية و التدريب و تقديم الخدمات الاجتماعية و الترفيهية تعد من الحوافز التي لا تقل تأثيرا ، فهي تعتبر حقا للعاملين ، ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن المستشفى يولي اهتماما بهذا النوع من الحوافز و لو كان ذلك بصفة متفاوتة، و هذا ما عرضناه في الترقية التي لها دور في رفع الروح المعنوية للعاملين و يلاحظ أن المستفيدين من الترقية بلغ 55 عاملا (75,38%) و هي نسبة عالية، و قد تبين أن معظم الترقيات تمت في الدرجات و المناصب، و يقابل هذا النوع من الترقية زيادة في الأجر ، كما أن للخدمات دورا كبيرا لأنها تخلق جوا نفسيا ملائما للعامل من خلال توفيرها.

3 - النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

" يساهم نظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين بالمؤسسات الإستشفائية ."

يعد نظام تقييم الأداء من أهم الركائز التي لها تأثير كبير على عملية التحفيز و التي يجب على المستشفى أن يضع لها إستراتيجية باعتباره أفضل وسيلة للوصول إلى درجة عالية من الأداء ، فسياسة إصلاح المستشفيات جعلت المراكز الصحية تركز على تطوير الجانب المادي (التجهيزات و الوسائل الطبية) و أهملت العامل الأهم في هذا الإصلاح و هو العامل البشري ، لقد كشفت دراسة و تحليل واقع نظام تقييم الأداء عن الظروف التي تحيط بتطبيقه في المستشفى ،و الأخطاء و الصعوبات التي تميزه ، ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج نعرضها فيما يلي:

- عدم اهتمام الإدارة بمتابعة و تطبيق نظام تقييم الأداء، و هذا ما سجله أفراد العينة بنسبة 56,94% حيث يعتبرونه إجراء شكليا لا أكثر ، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة عشوائية لا تعكس الأداء الوظيفي للعامل.
- نظام تقييم الأداء بالمستشفى هدفه هو تحديد العلاوات و المكافآت ، كما أنه لا يقوم على الحوار و الاتصال المباشر بين العمال و رؤساء المصالح الطبية ،وخاصة فيما يتعلق بمناقشة المرؤوسين عن نتائج تقييمهم ، حيث يكتفي بإظهار النتائج في كشف الراتب ، و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 84,72%.
- غياب سياسة واضحة للتظلم و الاستفسارات عن نتائج التقييم ، و هذا ما أدى إلى عدم اتصافه بالموضوعية و الدقة الكافيتين الواجب توافرهما في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة ، كما إن إعطاء كامل الصلاحيات المطلقة لرؤساء المصالح في عملية التنقيط دون مراجعتها من طرف الإدارة العليا قد يؤدي إلى تحيز المقيم بالإضافة إلى عدم قدرته على متابعة أداء العاملين ،و هذا ما يحول دون تقييم عادل و موضوعي للعامل.

- نظام تقييم الأداء المعتمد يساهم في قياس أداء العاملين نوعا ما ،و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 65,27% ،ويخضع ذلك إلى عملية التنقيط التي يباشرها المقيم مما يدفع العاملين إلى مضاعفة مجهوداتهم للحصول على نقاط كاملة في عملية التقييم، و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات الطبية المقدمة للمرضى و بالتالي الرفع من سمعة المؤسسة الإستشفائية ، الأمر الذي يؤدي بالمقيم إلى المبادرة بتكوين نفسه في أنظمة تقييم الأداء.

4 - النتيجة العامة في ضوء التساؤل الرئيسي :

تعتبر الحوافز و المكافآت من المبادئ الأساسية التي تحكم قواعد و أحكام السياسات الصحية الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ، حيث أصبحت الحوافز المتنوعة عنصرا أساسيا ترتبط بدفع و تحريك الدوافع الإنسانية من أجل الرفع من مستوى الأداء و تحفيز المستخدمين بالمؤسسات الصحية و بخاصة فئة الأطباء و الشبه طبيين.

إن تعدد الحوافز الممكن تقديمها للعاملين تهدف إلى تحسين الأداء فهناك المكافآت بأشكالها المادية مثل الزيادة في الأجور أو المعنوية مثل الترقية و إتاحة فرص التكوين أو توفير الخدمات الصحية و الاجتماعية أو شهادات تقدير و أوسمة و غيرها تسهم كلها في رفع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق أهداف المستشفى.

خاتمة

خاتمة :

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات و تغيرات و تحولات في المجالات المختلفة، و التي أدت في مجملها إلى تغيير نظرة المؤسسات و التنظيمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إلى مفهوم المورد البشري ، ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر الأكثر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكاته ، ومن ثم فإن فهم السلوك البشري و التأثير عليه ايجابيا عن طريق تطبيق أساليب علمية للتحفيز من شأنه توفير بيئة عمل معنوية و مادية صحيحة يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس و شعور بالمسؤولية و الولاء للمستشفى.

من خلال البحث المقدم أكدنا على أهمية و دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية و الرفع من أداء العاملين ، و لتحفيز العاملين لا بد من فهم دوافعهم و حاجاتهم ورغباتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها، ومن ثم توفير الحافز المناسب لذلك من منح و علاوات، خلق بيئة للعمل ، شعور الأفراد بالمسؤولية ، إتاحة فرص الترقية .... و غيرها.

وانطلاقا من الحقائق الملموسة و تحليل المعطيات و البيانات السابقة، يمكن تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العامل عن طريق سياسة الحوافز و هي كما يلي:

- محاولة التعرف الدائم و المستمر على حاجات و رغبات الأفراد العاملين عن طريق فتح المجال للحوار و المشاركة بين إدارة المستشفى و العمال فيما يخص الحوافز التي ترقى لاهتمامات العاملين.
- ضرورة احتواء نظام الحوافز على كل أشكال المحفزات خاصة المعنوية منها.

- ضرورة تصميم نظام تحضيري عادل مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة و تحسينها لتنال رضا العاملين بالمستشفى ، و الاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية لما لها من دور في مواكبة العاملين لمختلف التطورات التكنولوجية و كذا التحكيم في استعمال التقنيات الحديثة في مجال الصحة.
- ضرورة مراجعة نظام التقييم من طرف الإدارة العليا و عدم الاقتصار على المشرف المباشر، لتفادي التحيز لبعض العاملين دون الآخرين.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة الإستشفائية بالأوضاع المهنية و الاجتماعية للمستخدمين حتى تصبح مصدر حقيقي للتكوين ، بالإضافة إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية كتقديم هدايا في المناسبات الدينية والأعياد .
- يجب أن يحظى نظام التقييم بالاهتمام من طرف الإدارة و خاصة مسألة التظلمات لتزداد مصداقيته و فعاليته في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية في المنصب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

1- إبراهيم عبد الهادي الميجي : الإدارة (مفاهيم ،أنواعها وعملياتها)، الإسكندرية ،مصر، 1998 .

2- إبراهيم مذكور و آخرون :معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة ، مصر،1975.

3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

4- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت،1976.

5- أحمد كمال :مقدمة في الرعاية الاجتماعية ، مكتبة النهضة العربية، القاهرة ، ط2، 1976 .

6- أمين عز الدين: المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1964.

7- أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج، سوريا، ط1، 2009.

8- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ،الرياض، السعودية ، 2003.

9- جروان السابق: معجم اللغات الوسيط ،دار السابق للنشر، بيروت، لبنان،ط1، 1985.

10- جمال الدين لعويسات: السلوك الإنساني و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.

11- حسان محمد الحسين: موسوعة علم الاجتماع ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، ط1، 1999.

12- حسن أحمد الطعاني :التدريب (مفهومه، فعالياته)دار الشروق ،عمان ، الأردن، ط1، 2002 .

13- حمد سليمان : تقنيات و مناهج البحث العلمي،دار المعرفة الجامعية، مصر،2002.

14- خالد عبد الرحيم الهيتي و أحمد أكرم الطويل: التنظيم الصناعي، مكتبة الخامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1999.

15- خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007.

16- راوية محمد حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

17- ساطع رسلان: عوائق تدريب و تنمية العاملين بشكل فعال، مركز البحوث للمنظمة العربية للعلوم الإدارية،د .ت.

18- سامي ملحم : مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار السيرة للنشر و التوزيع ، الأردن،2000.

19- سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، الأردن، ط2، 2004.

20- سعد عبد السلام حبيب: مشاكل العمل و العمال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1951.

21-سهيلة محمد عباس:إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2003

22- سيد علي شيتا: المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر،1977.

23- صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، ط1، 2002.

24- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر،2003.

25- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

26- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر، 1994.

27- صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية.

28- صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

29- صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية،دارغريب للطباعة والنشر، القاهرة، د.ت.

30- طريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة: علم النفس و مشكلات الصناعة، دار غريب، مصر، د.ت.

31-عبد الباري إبراهيم درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين-منحى تنظيمي-دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، ط1، 2008 .

32- عبد العزيز بودن: البحث الاجتماعي (المراحل و الأساليب و التقنيات)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.

33- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1990.

34- علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979.

35- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002

36- عماد الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، المجلد 2، د.ت.

37- عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي- دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005.

38-غازي حسن عناية: مناهج البحث(التقييم و المنهج و الإجراءات)، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984.

39- غريب محمد سيد: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ت .

40- فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، مطابع دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.

41- فوزي غريبة و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية،دار وائل ، عمان، ط3، 2002.

42- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، منشاة المعارف، مصر، 1977.

43- مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش الصالح: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.

44-محمد جمال الدين مرعي: التدريب و التنمية، عالم الكتاب، القاهرة،1973.

45- محمد طلعت عيسى: البحث الاجتماعي، مبادئه، و مناهجه، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1984.

46- محمد عبد الله عبد الرحيم: السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر القاهرة، مصر، ط3، 1994.

47-محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية، مصر، ج1، ط2، 1964.

48- محمد علي لشهب: دراسات في الفكر الإداري الحديث- السلوك الإنساني في التنظيم مكتبة دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 1976.

49- محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل- دار الحامة للنشروالتوزيع ،الأردن، ط1، 2004.

50- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر، القاهرة، 2003.

51- محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007.

52- محمد مسلم : منهجية البحث العلمي، دار العرب للنشر و التوزيع، الجزائر،ط2، 2004.

53- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف و القرارت الإدارية- دار تهامة للنشر، جدة، ط3، 1985.

54- مراد زعيمي و آخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية – إدارة الأفراد – دار قرطبة ، الجزائر ،ط1 ، 2008 .

55- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي- التنظيمي- المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

56- معمر داود: مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري، منشورات طليطلة، الجزائر ،ط2009،1.

57-معمر داود:منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت)، القاهرة، مصر ،ط2006،1.

58- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، دار مجدلاوي، ط3، الأردن، 1998.

59- موريس أنجلز: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008.

ب - الرسائل الجامعية:

60- معمر داود : حوافز العمل في الصناعة،مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، جامعة الجزائر،1987.

المجلات و الدوريات:

61- بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني و التنمية، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، العدد 1، 2011.

62- تغزى أمحمد: الدوافع و الحاجات النفسية- الاجتماعية و أثرها على الاتجاهات الحديثة في تقييم العمل- ملتقى دولي حول الحاجات – جامعة وهران- أكتوبر- 1981.

63- عشون نصر الدين: الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة ورقلة ، العدد04.

64- علي أحمد : تنمية رأس المال البشري : مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44.

65- محمد أحمد الزغبي: الإطار المفهومي للحاجة – ملتقى دولي حول الحاجات الإجتماعية- جامعة وهران ،1981.

66- نور الدين تاوريرت : إشباع الحاجات و علاقته بالتكيف المهني ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2004.

ج- القوانين و المراسيم التنفيذية:

67- الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006 م و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

68- القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق لـ 16 فبراير سنة 1985 م و المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها

69- المرسوم التنفيذي رقم 09-393 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 هـ الموافق لـ 24 نوفمبر 2009 الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية.

70- المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 هـ الموافق لـ 24 نوفمبر 2009م ، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية.

71- المرسوم التنفيذي رقم 191/11 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 20مارس 2011 و المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك الشبه طبية للصحة العمومية.

72- مرسوم تنفيذي رقم 188/11 مؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1432 هـ الموافق لـ 5 ماي 2011 يؤسس النظام التعويضي لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية.

73- المرسوم التنفيذي رقم 11/ 199 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لـ 24 ماي 2011، و الذي يؤسس النظام التعويضي لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

74- المرسوم التنفيذي رقم 11/ 200 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 ، والذي يؤسس النظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية،

75- المرسوم التنفيذي رقم 201/11 المؤرخ في 24 ماي سنة 2011 الخاص بالموظفات المنتميات لسلك القابلات.

د - المراجع باللغة الفرنسية:

76 -sekion lakhdar : gestion du personnel , les edition , paris , 1986

77- raymond vatier , developpement de l' entreprise et promotion des hommes , entre prise moderne d' edition , 1984.

78 -françois coculo : introduction generale à la gestion , dunod paris, 1999

79 -petit la rousse en coulours, libraire la rousse , paris 1980 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

إستمارة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنمية بعنوان:

دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية
بنقاوس - باتنة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنمية

إعداد الطالب:
بوترعة موسى

إشراف الأستاذ
أ.د. مصطفى عوفي

ملاحظة: المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2011/ 2012م

استمـــارة البحث

أولا : البيــانات العامـــــــة:

1- السن: ☐

2- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4- عدد الأبناء:.................

5- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

6- البعد عن مكان العمل: بعيد كثيرا ☐ قريب ☐

7- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ من 15 إلى 20سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

ثانيا : البيانات الخاصة بتوفير الحاجات الأساسية للأفراد العاملين.

8- هل تعتقد أن توفير الحاجات الضرورية للعامل يكفي لتحسين أدائه الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ : لا لماذا؟

....

....

9- ما هي العوامل المساعدة على تحقيق الكفاءة المهنية في منصب عملك؟

هل هي: - تكوين قاعدي جيد. ☐

- استعمال وسائل و تقنيات حديثة. ☐

- تحسين ظروف العمل. ☐

- عوامل أخرى. ☐

10- ما هي أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة الاستشفائية؟

هل هي : - قلة التكوين. ☐

- غياب نظم الحوافز المادية و المعنوية. ☐

- انخفاض مستوى الأجور. ☐

- الضغوط الاجتماعية و العائلية. ☐

- أخرى تذكر ☐

11 - هل ظروف عملك تعتبر مناسبة لأداء جيد؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل تلقيت دورات تدريبية و تكوينية في المستشفى ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، هل الغرض منها:

- اكتساب معارف عامة. ☐

- تحسين المعارف و المهارات المرتبطة بالتخصص. ☐

- أخرى تذكر. ☐

13- هل تحسن أدائك بعد تلقيك لعملية التكوين و التدريب؟

- بشكل واضح. ☐

- إلى حد ما. ☐

14- هل ترقيت إلى منصب أعلى نتيجة لعملية التدريب و التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل الأجر الذي تحصل عليه مقابل عملك في المستشفى يلبي حاجياتك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا، هل يرجع ذلك إلى:

- غلاء المعيشة. ☐

- ضعف القدرة الشرائية. ☐

- كبر حجم العائلة. ☐

- أخرى تذكر. ☐

16- من خلال أدائك لعملك، ما هي الحاجات التي تسعى لإشباعها؟

هل هي : - حاجات المعيشة. ☐

- حاجات الأمن و الاستقرار. ☐

- حاجات الاحترام و التقدير و إثبات الذات. ☐

- كلها. ☐

17- هل تعتبر الخدمات الطبية المقدمة ؟ كافية ☐ غير كافية ☐

في حالة عدم كفايتها، ما هو السبب؟

....

....

ثالثا : البيانات الخاصة بالحوافز و المكافآت المقدمة للمستخدمين .

18 - هل لديك معرفة بالحوافز و المكافآت التي تمنح بالمؤسسات الإستشفائية للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ نعم، ما هي؟

....

19- هل ترى أن نظام المكافآت و الحوافز في المؤسسات الإستشفائية يسير وفقا لما ينص عليه القانون؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا؟

....

....

20- هل استفدت من الحوافز المادية و المعنوية التي يقدمها المستشفى؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، فيم تتمثل؟

....

....

21- إذا تميزت بأدائك في عملك عن بقية زملائك ، هل تقدم لك حوافز؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل تحصلت على ترقية بالمؤسسة الإستشفائية التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ نعم، ما نوعها؟

....

- في حالة الإجابة بـ لا، ما هو السبب؟

....

23- على أي أساس استفدت من الترقية؟

الأقدمية ☐ الكفاءة ☐ الأقدمية و الكفاءة معا ☐ الشهادة ☐

24- ما هو هدفك من الترقية؟

هل هو: - تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي. ☐

- الزيادة في الجر. ☐

- الإستفادة من العلاوات و المكافآت . ☐

- المسؤولية. ☐

- أخرى تذكر. ☐

25- هل الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المستشفى :

- جيدة. ☐

- متوسطة. ☐

- سيئة. ☐

26- هل تنظم المؤسسة الإستشفائية نشاطات و خدمات ترفيهية؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل ترى أن نظام الحوافز المطبق في المستشفى؟

محفز ☐ نوعا ما ☐ غير محفز ☐

إذا كان غير محفز فهل يرجع للأسباب التالية:

- سوء التنظيم. ☐
- نقص الإمكانيات . ☐
- تداخل الصلاحيات. ☐

28- حسب رأيك ما هي المكافآت التي يرغب العمال في الحصول عليها، رتبها حسب أهميتها؟

- ترقية. ☐
- زيادة في الأجر. ☐
- مكافأة مالية حسب العمل المقدم. ☐

29- ما هي الإقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين نظام المكافآت بالمستشفى؟

....

....

رابعا: البيانات الخاصة بنظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين

30 - هل يتوفر المستشفى على نظام لتقييم الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل يولي المستشفى اهتماما بمتابعة و تطبيق هذا النظام؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تعرف الهداف نظام تقييم الأداء المطبق بالمستشفى؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، هل الهدف من ذلك هو:

- تحسين مستوى أداء العاملين. ☐
- حساب العلاوات و المكافآت. ☐
- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية. ☐
- أخرى تذكر. ☐

33- ما هو رأيك في نظام تقييم الأداء المعتمد من قبل المؤسسة الإستشفائية ؟

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ردئ ☐

34- هل نظام التقييم المعتمد يمكن من قياس أدائك؟

- بصفة عالية ☐ - نوعا ما ☐ - بصفة غير عالية ☐ - غير ذلك ☐

إذا كان غير ذلك لماذا ؟

....

35- هل يتم إبلاغك بنتائج التقييم؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا ، فهل هذا يعود للأسباب التالية:

- شخصية المدير ☐ - من أجل تفادي المشاكل ☐

- سبب آخر، حدده

....

36- كيف تتعرف على النتيجة التقييمية التي تحصل عليها؟

هل من خلال:

- كشف الراتب. ☐
- مقابلة مباشرة بين العامل ورئيس المصلحة. ☐
- إدارة الموارد البشرية. ☐

37- هل قدمت للإدارة تظلما حول النتيجة التقييمية التي تحصلت عليها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، هل تم النظر فيه؟

نعم ☐ لا ☐

38 - ماذا يمثل لك نظام تقييم الأداء؟

- أداة لإبراز الكفاءات و المهارات. ☐
- وسيلة للرقابة. ☐
- وسيلة لتطوير حاجيات الأفراد في التدريب و التكوين. ☐
- وسيلة أخرى. ☐

39- هل للدورة التكوينية التي حصلت عليها علاقة بنتائج التقييم؟

نعم ☐ لا ☐

40- هل للحوافز التي استفدت منها علاقة بالدرجة التقييمية؟

نعم ☐ لا ☐

الملخص بالعربية :

تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية لذلك لا بد من تحفيز هذه الموارد، و ذلك بتحسين أجورهم و مختلف العلاوات إلى مستويات تسمح لهم بالعيش الكريم، و التفرغ كليا إلى المرضى خاصة و أن عدم رضاهم و غضبهم سببه الرئيسي ضعف مستويات أجورهم كما يجب أن ترتبط الأجور بالعمل المقدم، حتى يمكن مكافأة المستخدمين الأكفاء بمختلف وظائفهم و بالتالي تشجيعهم على بذل المزيد من المجهودات.

إن التحفيز من المبادئ الأساسية التي تحكم قواعد و أحكام السياسات الصحية الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، حيث أصبحت الحوافز المتنوعة عنصرا أساسيا من عناصر الأجر يرتبط ارتباطا وثيقا بدفع و تحريك الدوافع الإنسانية نحو زيادة الإنتاج العمل سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

و لعل الهدف الأساسي من وضع نظام متكامل للحوافز يتمثل في زيادة فاعلية القوى البشرية العاملة في المؤسسة الصحية و بخاصة الأطباء من أصحاب الاختصاصات النادرة والمميزة و التي يحتاج الحصول عليها و ممارستها إلى كفاءة و قدرة مميزة كما يهدف النظام إلى وقف نزف هجرة الأدمغة و الكفاءات إلى الخارج.

لقد أثبتت الدراسات و البحوث المتخصصة في مجال الحوافز و المكافآت أن هناك اختلافات فردية بين الأشخاص في قدراتهم و رغباتهم حيث تختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، لذلك نجد أن تحفيز الأفراد ينبغي أن يراعي دوافعهم الشخصية و درجة قوتها ثم استخدامها لتنشيط السلوك و تحقيق الأهداف.

إن الأوضاع السياسية و الاقتصادية السائدة و نظام الأجور المعتمد تعتبر طاردة للكفاءات النادرة و المميزة و لا بد من أجل تثبيت هذه الكفاءات و الحفاظ على عطائها إيجاد نظام حوافز يحقق الأهداف المرجوة و يزيد من إنتاجيتها و أدائها.

و تتعدد أنواع الحوافز الممكن تقديمها للعاملين بهدف تحسين الأداء و الحفاظ على المميزين و الندرة فهناك المكافآت بأشكالها المادية مثل الزيادة في الأجور و ساعات العمل الإضافي أو المعنوية مثل الترقية و اتاحة فرص التدريب أو توفير خدمات صحية أو اجتماعية

أو شهادات تقدير و ألقاب مهنية، أما النوع الثاني من الحوافز فيتركز في إشراك العاملين في صنع القرارات بما يمثله من اعتراف الإدارة بقيمة العاملين و قدرتهم على تحمل المسؤولية والمساهمة في اتخاذ القرارات على الأخص تلك القرارات التي ترتبط بحقوقهم و التزاماتهم في العمل ، هذا بالإضافة إلى أهمية إشراك العاملين في وضع الأهداف و السياسات و الإجراءات المؤسسية مما يسهم في رفع روحهم المعنوية، و يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالسياسات التي شاركوا في وضعها.

و إذا كانت كل النظم السابقة المادية و المعنوية و بأشكالها المختلفة مفيدة و فعالة و لا بد من أن تكون جزءا أساسيا من نظام إدارة القوى البشرية العاملة في القطاع الصحي إلا أنه لا بد من إيجاد نظام حوافز مادي يمكن احتسابه بسهولة و يحقق عدالة بين العاملين، و يعكس شفافية في الأداء و يحكم بجودة الأداء ، مثل هذا النظام يحتاج إلى أدوات قياس مختلفة منها تصنيف العاملين حسب مؤهلاتهم و درجاتهم العلمية و سنوات الخبرة من ناحية و أدوات لقياس الأداء وجودته مثل ساعات العمل الإضافية و عدد الإجراءات الزائدة عن المعدل العادي و العمل أيام العطل إلى ذلك يجب إعداد نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية في عملية التنقيط.

Résumé:

Les ressources humaines des plus importantes ressources dont jouissent les établissements de santé, n'ont donc pas besoin de motiver ces ressources et d'améliorer les salaires et indemnités diverses à des niveaux qui leur permettent de vivre décemment, et entièrement à plein temps pour les patients, en particulier, et que le mécontentement et la colère provoquée par la principale faiblesse de leurs niveaux de salaire que les salaires doivent être liés à des travaux présentés, afin de récompenser les utilisateurs compétents d'emplois différents et donc de les encourager à faire plus d'efforts.

La stimulation des principes fondamentaux régissant les règles et dispositions des politiques de santé visant à une utilisation optimale des ressources humaines disponibles, où diverses incitations sont un élément clé de la rémunération est étroitement liée à payer et déplacer la motivation humaine pour augmenter le travail de production, si les incitations matérielles ou morales.

Peut-être le but premier d'un système intégré de mesures incitatives est d'augmenter l'efficacité de la main-d'œuvre dans l'établissement de santé, et en particulier les médecins des propriétaires de champs rare et distinctif, et il a besoin pour obtenir et d'exercer à la capacité efficace et en circulation du système vise à stopper la fuite des cerveaux des saignements et des compétences à l'extérieur.

Les études et de recherche spécialisés dans le domaine des incitations et des récompenses qu'il existe des différences individuelles entre les personnes dans leurs capacités et leurs désirs, où les motivations de différentes personnes en fonction des objectifs qu'ils cherchent à atteindre, alors nous constatons que motiver les individus doivent prendre en compte les motivations des personnels et le degré de sa force, puis utilisé pour activer le comportement et atteindre les objectifs.

La situation politique et des conditions économiques et le système de rémunération est basé répulsif pour les compétences rares et distinctives et n'ont pas besoin d'installer ces compétences et de maintenir son offre pour trouver un système d'incitations pour atteindre les objectifs souhaités et accroître leur productivité et de performance.

Et de multiples types de mesures incitatives peuvent être offertes aux employés pour améliorer la performance et de maintenir les privilégiés et rares, il ya des récompenses les formes de matériel, tels que les augmentations de salaires et les heures supplémentaires, ou intangibles, tels que la promotion et les opportunités de formation ou la fourniture de services de santé, sociaux ou des certificats d'appréciation et les titres des professionnels, et Le deuxième type de mesures incitatives

ont porté sur l'implication des salariés dans la prise de décision, car il représente une reconnaissance de la valeur du personnel de gestion et leur capacité à prendre leurs responsabilités et contribuer à la prise de décision en particulier, les décisions qui sont liés à leurs droits et obligations au travail, en plus de l'importance de l'implication des salariés dans l'établissement d'objectifs et de politiques et procédures institutionnelles qui contribuent à élever le moral, et de les entraîner à faire le maximum d'efforts afin d'atteindre ces objectifs et d'engagement envers les politiques qui ont participé à leur développement.

Et si tous les systèmes antérieurs de violence physique, morale et ses diverses formes est une et utile et efficace doit faire partie intégrante du système de gestion de main-d'œuvre travaillant dans le secteur de la santé, mais il n'a pas besoin de créer un système d'incitations matérielles peut être calculé facilement et réaliser la justice entre les travailleurs, et reflète la transparence dans l'exécution et de juger de la qualité de la performance, un tel système nécessite des outils pour mesurer différentes de la classification des travailleurs en fonction de leurs qualifications et leurs diplômes et années d'expérience d'une part, et des outils pour mesurer la performance et de qualité, tels que les heures supplémentaires, et le nombre de procédures en excès du taux normal et le travail vacances, ils doivent préparer un système efficace d'évaluation des performances basée sur des critères objectifs dans le processus de ponctuation.

Abstract:

The human resources the most important resources enjoyed by the health institutions, so do not need to motivate these resources, and improving the wages and various allowances to levels that allow them to live decently, and a full-time fully to patients, especially, and that dissatisfaction and anger caused by the main weakness of their wage levels as wages must be linked to the work presented, in order to reward competent users of various jobs and thus encourage them to make more efforts.

The stimulation of the fundamental principles governing the rules and provisions of health policies aimed at optimal use of available human resources, where various incentives are a key element of remuneration is closely linked to pay and move the human motivation to increase production work, whether material or moral incentives.

Perhaps the primary goal of an integrated system of incentives is to increase the effectiveness of manpower in the health institution, and especially the doctors of the owners of rare fields and distinctive, and it needs to obtain and exercise to the efficient and outstanding ability as the system aims to stop the bleeding brain drain and skills to the outside.

The studies and specialized research in the area of incentives and rewards that there are individual differences among people in their abilities and desires, where different people's motivations depending on the goals they seek to achieve, so we find that motivate individuals should take into account the motives of personal and the degree of its strength, then used to activate behavior and achieve the objectives.

The political situation and economic conditions and the wage system is based repellent for the rare and distinctive competencies and do not need to install these competencies and to maintain its bid to find a system of incentives to achieve the desired goals and increase their productivity and performance.

And multiple types of incentives can be offered to employees to improve performance and maintain the privileged and rare, there are rewards forms of material, such as increases in wages and overtime, or intangible, such as promotion and training opportunities or the provision of health services, social or certificates of appreciation and titles of professional, and The second type of incentives has focused on the involvement of employees in decision-making as it represents a recognition of the value of management staff and their ability to take responsibility and contribute to the decision-making in particular, those decisions that are related to their rights and obligations at work, in addition to the importance of involving employees in setting goals and institutional policies and procedures which contribute to raising the morale, and cause them to make the maximum effort possible in order to achieve these objectives and commitment to policies that have participated in their development.

And if all previous systems of physical, moral and its various forms is a useful and effective and must be an integral part of the management system of manpower working in the health sector but it does not need to create a system of material incentives can be calculated easily and achieve justice among workers, and reflects the transparency in the performance and judge the quality of performance, such a system requires tools to measure different from classification of workers according to their qualifications and their degrees and years of experience on the one hand, and tools to measure performance and quality, such as overtime, and the number of procedures in excess of the normal rate and work holidays, they must prepare an effective system of performance evaluation based on objective criteria in the process of punctuation.